

Claus D. Eck

Hans Jöri

Marlène Vogt

**Assessment-Center**

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Claus D. Eck  
Hans Jöri  
Marlène Vogt

# Assessment-Center

**Entwicklung und Anwendung – mit  
57 AC-Aufgaben und Checklisten zum  
Downloaden und Bearbeiten im Internet**

2., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Mit 49 Abbildungen und 10 Tabellen

**Claus D. Eck**

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

**Hans Jöri**

Anna-Neumann-Gasse 1  
CH-6005 Luzern  
E-Mail: h.joeri@hispeed.ch

**Marlène Vogt**

Probsteistrasse 138  
CH-8051 Zürich  
www.marlenevogt.ch  
E-Mail: info@marlenevogt.ch

ISBN-13 978-3-642-12997-1 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.

**SpringerMedizin**

Springer-Verlag GmbH  
ein Unternehmen von Springer Science+Business Media  
springer.de  
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007, 2010

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: Michael Barton  
Copy Editing: Christiane Grosser, Viernheim  
Design: deblik, Berlin  
Fotonachweis vordere Umschlagseite: © tabato/imagesource.com

SPIN 12832323

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, führungsmäßiger 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 Differenziellen 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 im Global Asset Management der UBS AG und ab 2009 in der Raiffeisen Centrobank 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  
Head Human Resources  
Development & Management  
Raiffeisen Centrobank AGs  
Wien/Austria

# Vorwort zur zweiten Auflage

---

Die zweite, korrigierte, Auflage bietet eine wesentliche Neuerung: um den Praxisnutzen für die AC-Anwendung zu erhöhen, werden alle AC-Aufgaben und Checklisten des Anhangs auf der Internetseite [www.springer.com/978-3-642-12997-1](http://www.springer.com/978-3-642-12997-1) als Word-Dateien zum Download angeboten. Dadurch können die Arbeitsmaterialien auf die individuellen Bedürfnisse hin angepasst und zugeschnitten werden.

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

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

Autorin und Autoren danken dem Verlag für das Lektorat und die erneute Drucklegung.

Claus D. Eck – Hans Jöri – Marlène Vogt

Zürich, im Sommer 2010

# 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. Personenbeurteilung .....	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 .....	321



# 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?

Diagnostizieren heißt  
vergleichen

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-**

**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 vorausszusagen. Es gibt zwei Arten prognostischer Schlüsse:

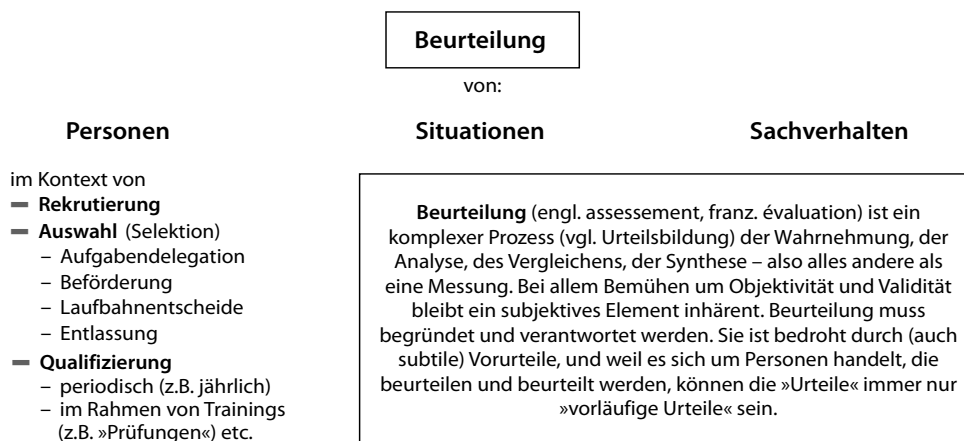
- **kausale** Prognosen machen Aussagen, die sich zwingend aus einem erhobenen Befund ergeben;
- **statistische** Prognosen machen Voraussagen, die sich mit (hoher) Wahrscheinlichkeit ergeben.

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. Hingegen sollen Schwierigkeits- oder Störpotenziale durchaus erkannt werden können.

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. Erfolgsthemen (»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«).

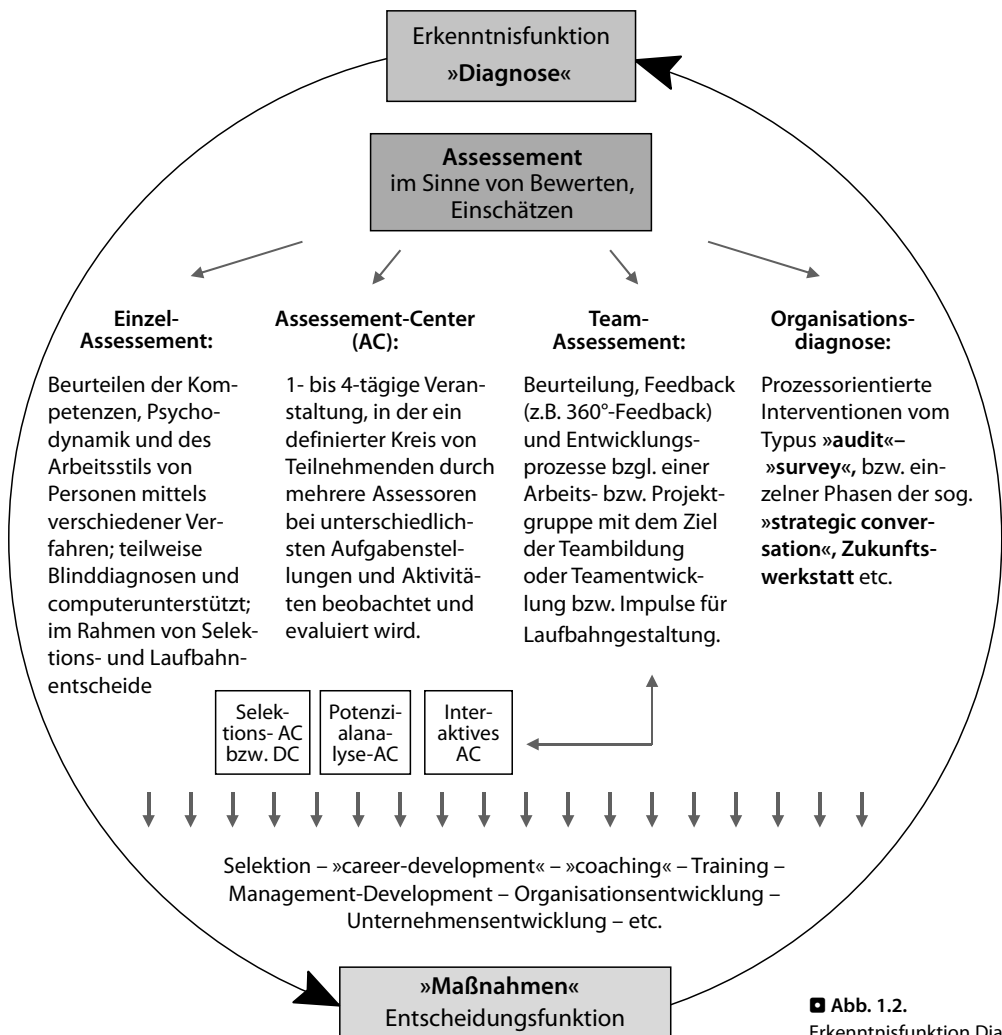
Bewertungen sind im Vergleich zu den Einschätzungen reduktionistisch: Das Objekt der Bewertung wird auf einige Kriterien reduziert. Das kann eine größere Genauigkeit bedeuten. Anderes, evtl. noch Relevanteres, bleibt allerdings außerhalb des Blickfeldes. Als Urteile müssen Bewertungen begründet, plausibel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

- 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.
- 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.

Nützlich für beide Seiten

Grenzen

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

Erschwernisse bei der Personalentscheidung

- 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.

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 der Entscheider 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 »bald« 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 mangelndes Interesse oder
- das Erkennen der eigenen Grenzen fachlicher Kompetenz.

Hinzu kommt das Ziel, das Risiko einer Fehlbesetzung bei Personalentscheidung 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 Auftragssituation 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

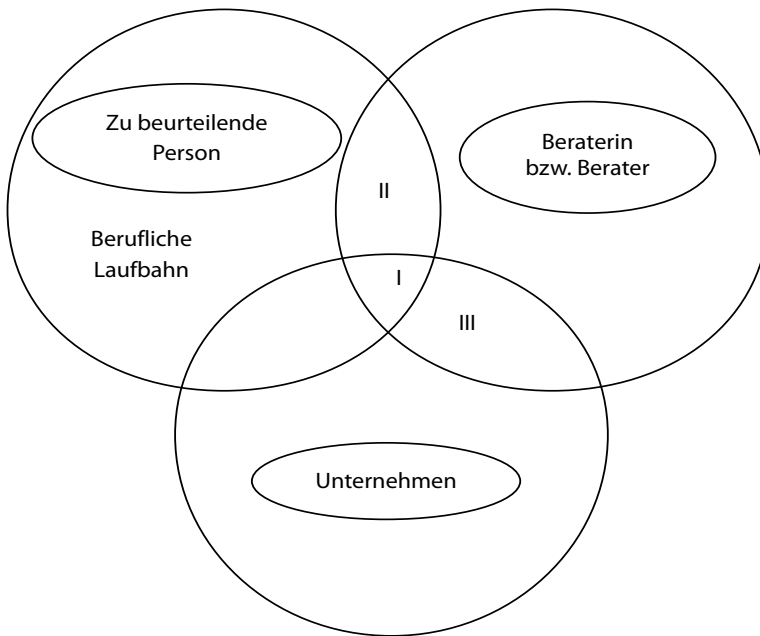
■ Abb. 1.3 verdeutlicht das Verhältnis der am Prozess Beteiligten untereinander: Feld I bezeichnet das Auftragsfeld, in dem – je nach Fragestellung mit unterschiedlichen Methoden und Verfahren – der Entscheidungsprozess der Organisation unterstützt wird.

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 persönlichkeitstypische **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 beschreitende »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 Berkley 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

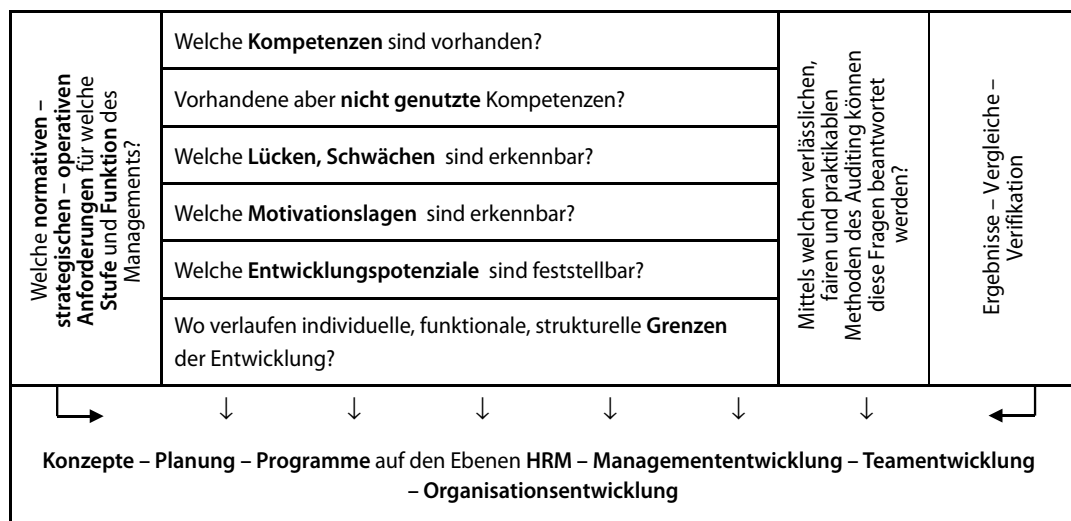
Zu den zentralen Aufgaben des Top-Managements gehört die **strategische Unternehmensentwicklung**. Eine wesentliche Voraussetzung und Aufgabe der strategischen Unternehmensentwicklung besteht darin, sich einen fundierten verlässlichen und systematischen Überblick zu verschaffen bezüglich des »**ressource 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 gemanagt 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

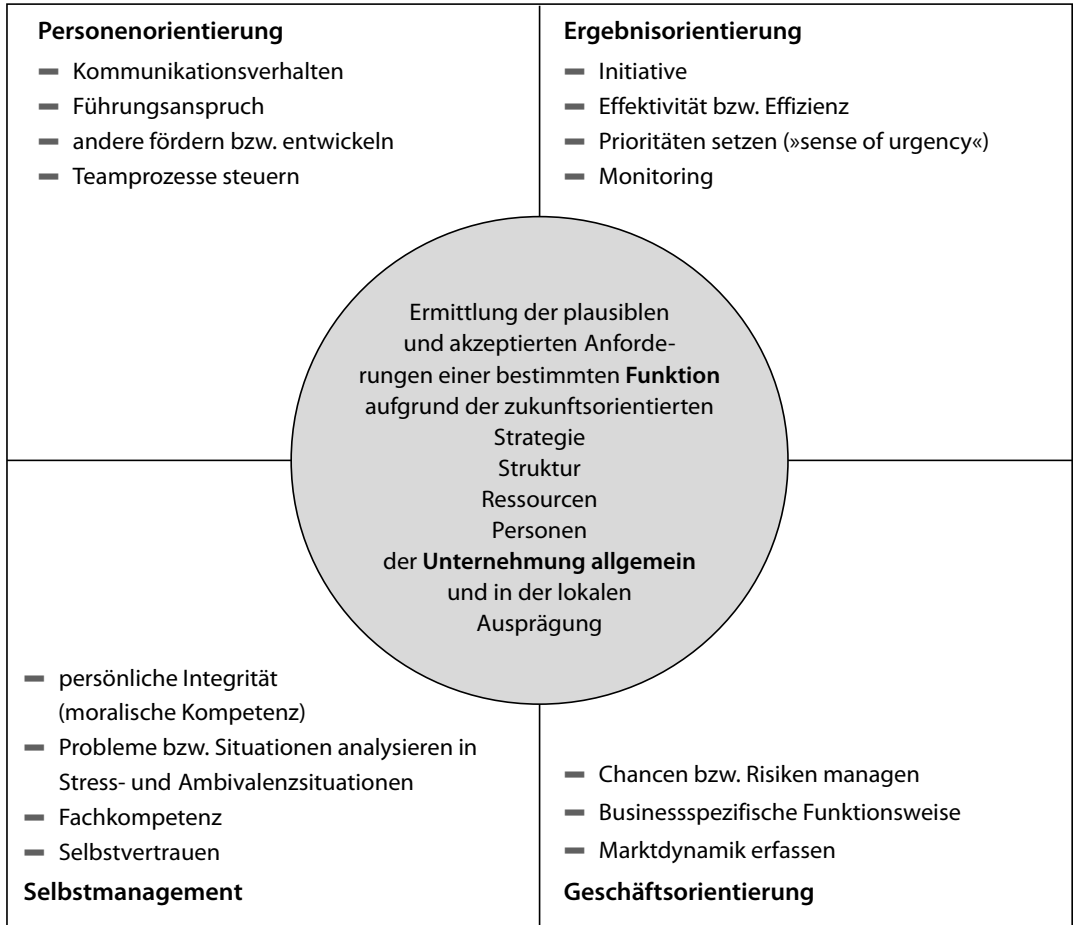
Es wird ein Evaluationsdossier erstellt, das eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Evidenzen und Charakteristiken sowie dem Potenzial des bzw. der Kandidaten ermöglicht.

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 Interviewleitfaden; Beispiel s. S. 196f.)



■ 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-Assessment 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 **Führungsstilelemente**, 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 Hilfekonstruktion 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« in gegebenen, gründlich analysierten Kontexten und Szenarien.

Person oder System oder Situation?

Die Gefahr der Einseitigkeit bei Assessments und Management Audits besteht in dem, was Wübbelmann (2005, S. 28) die »Systemvergessenheit« 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 = LOCE 2.

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 Assessorentätigkeit. 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.

Der Definition etwas genauer »auf den Zahn fühlen

AC selber »machen« – oder »outsourcen«?

#### 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 gruppensdynamischen Prozesse werden freigesetzt, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden?

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 residentiellen 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-famillärer 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).

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 Assessees 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 Assessees 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 Assessees, d. h. deren vorgesehenen zukünftigen Aufgabenfeldern und Funktionen?
- Wird eine Heterogenität des Kreises der Assessees 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 Assessees 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 gleicherweise 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),

- der Versuch, Konfiguration und Personendynamik kennen zu lernen und zu optimieren,
- Ausmaß, Qualität und Richtung der manifesten bzw. latenten Energie im Team (vgl. Eck 2005).

Indikationen für Team-Assessments sind:

- Management-Audits (► Abschn. 1.1.3),
- Teambildung und
- Teamentwicklung.

Grundriss eines  
Team-Assessments  
ähnlich wie ein AC

Methodisch werden Team-Assessments grundsätzlich analog zu ACs geplant. Sie beginnen mit den Analysen des Kontexts und der Anforderungen (► Abschn. 2.1.2). Gestaltet werden Team-Assessments dann meistens in Form eines IAC (► Abschn. 2.4.4) – häufig durch einen erlebnispädagogischen Teil von ca. 6 h ergänzt (► Abschn. 2.4.2).

Die durchschnittliche Dauer eines Team-Assessments beträgt 2 Tage mit einem direkt anschließenden Tag der Auswertung der Ergebnisse und differenzierter, gemeinsamer Besprechung der Leistung und des Verhaltens des Teams sowie der einzelnen Beteiligten. Insbesondere werden auch die in der Gruppe beobachteten Prozesse, die Entwicklungsmöglichkeiten und leistungshemmenden Blockaden besprochen. Da das Team und nicht die einzelnen Teammitglieder im Fokus der Fragestellung liegt, werden keine personenzentrierte Feedback-Berichte verfasst; individuelle Empfehlungen können jedoch gegeben werden.

### 1.1.5 Zielsetzung und generelle Indikation der Anwendung von Assessment-Center oder Development-Center

Je nachdem, ob man das Assessment-Center-Verfahren in der Selektion, in der Organisationsentwicklung oder in der Personalentwicklung verwendet, können sich Ausrichtung und Schwerpunktsetzung unterscheiden (■ Tab. 1.2–1.4).

■ Tab. 1.2. Das Assessment-Center-Verfahren in der Selektion

Bewerberauslese:	Seltener direkt aus dem offenen, externen Arbeitsmarkt bzw. dies nur dort, wo ein großer quantitativer Bedarf ist; dann handelt es sich meist um halbtägige bis eintägige Vorselektions-ACs
	Häufiger intern bzw. aus geschlossenen Gruppen wie z. B. Hochschulabsolventen bzw. als »second opinion« für Beförderungen in obere Kaderstufen (Direktion etc.)
Laufbahngestaltung:	Eignung (evtl. Unterstützung) für gegenwärtige bzw. zukünftige Aufgabenbereiche (Positionen und Funktionen)
	Entscheidungen über Präferenzen bzw. Indikationen für eine Fach- oder Führungslaufbahn
	Spezielle Eignungen, z. B. mehrjährige Auslandsaufenthalte (Expats)
	»life planning workshops« (insbes. für sog. »dual career couples«)

**Tab. 1.3.** Das Assessment-Center-Verfahren in der Organisationsentwicklung

Teamentwicklung:	Auseinandersetzung mit Stärken und Schwierigkeiten bestehender Teams bzw. optimalem Teambuilding (Zusammensetzung, Ergänzung)
	Problemlösungs-, Entscheidungs- und Konfliktstrategien
	Förderung der Kooperation mit anderen Gruppen (Projekt-, Funktionsgruppen)

**Tab. 1.4.** Das Assessment-Center-Verfahren in der Personalentwicklung

Potenzialanalyse:	Entdecken bzw. Entwickeln der Fähigkeiten für Fach- oder Führungskarrieren und Auseinandersetzung mit eigenen Lernstrategien (sog. Development-Centers)
Bedarfsanalyse:	Evaluation der Entwicklungs- und Trainingsnotwendigkeiten bzw. -bedürfnisse einer Organisation bzw. Funktionsgruppe etc.
Training sozialer Kompetenz:	Beobachter und andere Mitwirkende am AC (Linienvorgesetzte bzw. Kaderpersonal) erhalten eine nachhaltige pädagogische und kommunikative Förderung, d. h. es erfolgt anhand des AC eine nachhaltige Managemententwicklung (► oben)
Abschlusssequenz:	Bei längerdauernden Entwicklungs- bzw. Weiterbildungsveranstaltungen in Verbindung mit Auswahlentscheidungen (»job assignments«) oder zur Zertifizierung (anstelle klassischer Prüfungen)

Die Indikationen »Potenzialanalyse«, »Bedarfsanalyse« und »Training sozialer Kompetenz« werden auch als Coaching-Assessments bezeichnet. (vgl. Hübbe 1999)

Selbstverständlich sind geeignete Kombinationen dieser Zielsetzungen denkbar. Auch im Einzel-Assessment können Elemente von AC verwendet werden (► Abschn. 3.1).

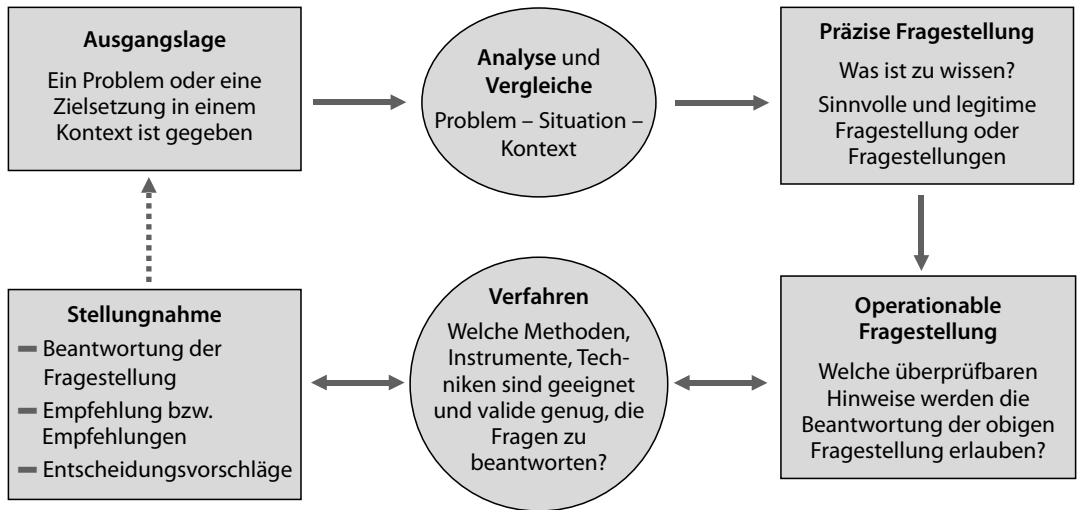
### 1.1.6 Anwendungsbereiche

Für die psychologisch-diagnostische Nicht-Fachperson steht häufig das Verfahren der Diagnose im Vordergrund, also der Test, das Interview, das AC etc. Je eindrucklicher bzw. aufwändiger das Verfahren ist, desto mehr tritt das Verfahren bzw. Instrument in den Mittelpunkt des Interesses. Der diagnostische Prozess besteht aber darin, aufgrund spezifischer Fragestellungen Verfahren (Instrumente) zu suchen oder zu entwickeln die geeignet sind, die spezifischen Fragen zu beantworten. Ziel ist es, zu zweckdienlichen, verlässlichen Aussagen zu kommen, aufgrund derer z. B. Entscheidungen getroffen oder Interventionen geplant werden können (vgl. Eck 1992, S. 144).

Die Logik der diagnostischen Arbeit in organisationspsychologischen Kontexten gliedert sich deshalb wie folgt (► Abb. 1.6).

Ob es sich nun um die Frage einer generellen Indikation für AC zur Auslese oder Laufbahnplanung handelt, um ein Team-Assessment, um eine Potenzialanalyse (Development-Center) oder um die Frage, wie

Ohne präzise Fragestellungen keine verwertbare Diagnoseleistung



■ Abb. 1.6. Logik diagnostischer Arbeit

ein Assessment konkret gestaltet werden soll (Dauer, Art der Aufgabenstellung etc.), es sind nicht die allgemeine Neugier oder das Budget oder die verfügbaren Ressourcen, welche die Indikation und Gestaltung bestimmen. Bestimmend kann nur die relevante und beantwortbare Fragestellung sein, die eine fundierte und differenzierte Beantwortung benötigt, die aufgrund dieses oder eines anderen Verfahrens gegeben werden soll.

Erst die genaue Klärung der Fragestellung erlaubt die Suche, Entwicklung bzw. Indikation geeigneter Verfahren wie z. B. AC oder Tests oder andere Methoden und Instrumente. Was hier ganz grundsätzlich für alle diagnostischen Situationen und Verfahren skizziert wurde, nehmen wir ac-spezifisch in den ► Abschn. 2.1.2–2.1.4 wieder auf.

## 1.2 Beurteilung

### 1.2.1 Grundsätzliches zur sog. Personenbeurteilung

In ► Abschn. 1.1 wurde schon darauf hingewiesen, dass im Zusammenhang personenrelevanter Beurteilungen in bzw. für Organisationen zwei Annäherungsweisen kombiniert werden:

- Einschätzung (Appraisal) und
- Bewertung (Assessment).

Was erlaubt eine prognostische Aussage?

Beides bezieht sich aber nicht nur auf den gegenwärtigen Ist-Zustand, sondern soll Aussagen über Entwicklung bzw. Entwicklungspotenzial machen (sog. Prognose). Diese Aussagen orientieren sich an einem zukünftigen



Soll-Zustand (Anforderungen), der seinerseits auf Einschätzungen, manchmal auch nur Mutmaßungen beruhen. Die entscheidende Frage ist: Was steht im Fokus der Beurteilung? Die klare Antwort kann heute nur sein: Im Fokus stehen die **Handlungen** einer Person, d. h. ihre Interaktionen, Entscheidungen, Verhaltensweisen und das Zustandekommen der Handlungen, also der **Prozess**. Beurteilt werden demzufolge Handlungen und Prozesse bzw. die Ergebnisse und Wirkungen die daraus entstehen. Die sog. Persönlichkeit und ihre sog. Eigenschaften sind **nicht** Gegenstand der Beurteilung.

Das war in der Psychologie und ist in den Köpfen der am AC direkt oder indirekt (z. B. als Auftraggeber) beteiligten Personen nicht immer so. Von dem philosophisch und psychologisch komplexen, umstrittenen und auf ein Art doch unverzichtbaren Konzept »Persönlichkeit« abgesehen ist es v. a. die Eigenschaftstheorie, die den alltags-, aber auch ac-spezifischen Beurteilungen (mindestens in den Köpfen der Assessoren) zugrunde liegen. Unter **Eignung** wird das Ausmaß verstanden, in dem das Leistungsvermögen eines Kandidaten den definierten Anforderungen einer beruflichen Funktion oder Position entspricht. Diese auch zukünftige Eignung wird erkennbar durch das Profil der gegenwärtig erbrachten Leistung und Verhaltensweise in einer bestimmten Beobachtungs- und Beurteilungssituation. Eine solche Aussage erscheint sinnvoll, wenn folgende Grundannahmen als gegeben betrachtet werden:

- das Leistungs- und Verhaltensniveau einer Person hängt wesentlich von ihr selbst ab, d. h. von ihrer körperlich-geistigen Ausstattung, ihren Merkmalen bzw. Eigenschaften;
- diese Eigenschaften sind zwar nicht direkt beobachtbar, sondern Konstrukte, aber man kann einigermaßen verlässlich von den beobachteten Leistungs- und Verhaltensweisen auf sie schließen, denn diese Eigenschaften sind überdauernde, konstante Variablen der Person;
- die Beobachtungs- bzw. Beurteilungssituation ist ohne wesentlichen Einfluss auf das gezeigte Leistungs- und Verhaltensniveau.

Die Psychologie konnte seit den 70er- und 80er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts aber zeigen, dass diese Grundannahmen **nicht** zutreffen:

Leistung und Verhalten von Personen in organisationellen Kontexten sind immer **interaktiv, situationsbeeinflusst** und **lernorientiert**; auch gibt es **die** sog. »Führungspersönlichkeit« ebenso wenig wie **den** »geborenen Geführten«.

Die Alternative zur Eigenschaftsdiagnostik ist spätestens seit den 80er-Jahren die **Handlungs- und Prozessdiagnostik**. Ihr liegt die sog. Handlungstheorie zugrunde. Die philosophisch-anthropologische Grundannahme geht von zwei Prinzipien des menschlichen Verhaltens aus:

- Nichtdetermination und
- Finalität.

**!** Nichtdetermination bedeutet, menschliches Handeln ist grundsätzlich offen, formbar und nicht mechanistisch determiniert bzw. determinierbar.

Von der Eigenschaftsdiagnostik zur Handlungsdiagnostik

Zustandekommen von Handlungen

❗ Mit Finalität ist gemeint, dem menschlichen Handeln liegen Intentionen (Absichten, Ziele) zugrunde. Diese können klar, eindeutig, logisch aber auch widersprüchlich, irrational bzw. unbewusst sein.

Drei Fragen für das Verstehen von Handlungsweisen

Gelten diese Prinzipien, so werden drei Fragen bedeutungsvoll:

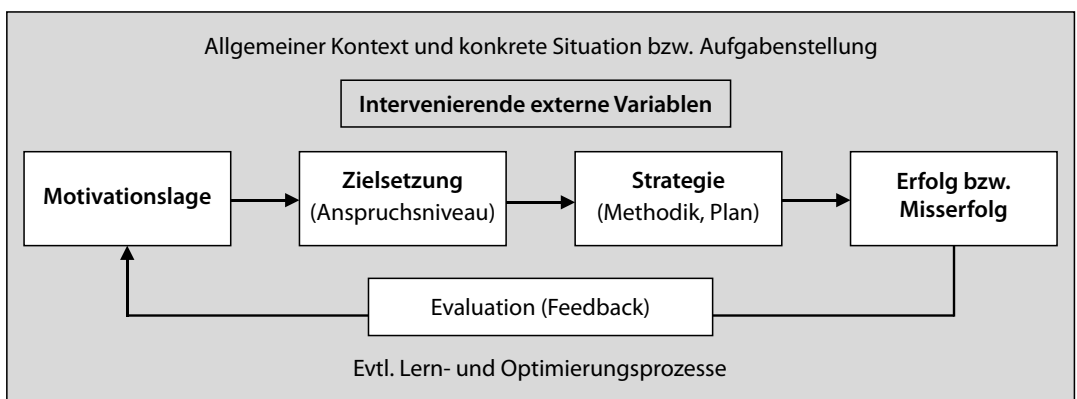
- Was war bzw. ist die Absicht (das Wollen) der beobachtbaren Handlung?
- Wie ist das Verhältnis von Intention (Absicht, Plan) und Wirkung?
- Welche Faktoren (Ereignisse, Interaktionen, Techniken, Methoden etc.) haben das Handeln und sein Ergebnis beeinflusst?

Daraus lässt sich eine für das AC relevante Handlungstheorie – vereinfacht – wie in ■ Abb. 1.7 dargestellt, ableiten.

Da alle lebenden Organismen und insbesondere der Mensch sog. nicht-triviale Maschinen sind (Foerster 1985), darf die obige Skizze nicht bloß linear verstanden werden. Jede dieser internen Variablen hängt vom jeweiligen »inneren Zustand« des bzw. der Handelnden ab, u. a. als Antwort auf die externen Variablen (z. B. Beobachtetsein). Außerdem gelten immer die »Kennzeichen des Lebendigen« (vgl. Eck 2005, S. 206–208).

Was ist überhaupt beobachtbar?

Gegenstand der Beobachtung und Beurteilung ist also die **Handlung** selbst, bzw. ihr Zustandekommen, d. h. der **Prozess**. Dies ist im AC fast immer interaktiv und dadurch schwierig eindeutig attribuierbar. Eindeutig beobachtbar ist die **Strategie** im Sinne einer Problemlösungsstrategie und der »outcome«, **Erfolg bzw. Misserfolg**. **Feedback** ist nur beobachtbar wenn es explizit gegeben oder erhalten wird. Die **Motivationslage** ist nicht direkt beobachtbar; es gibt diesbezüglich plausible Annahmen (seitens der Assessoren) und plausible Schlussfolgerungen. Die **Zielsetzung** (Anspruchsniveau) der Assessee ist nur direkt beobachtbar wenn sie explizit gemacht wird; aus der Strategie können diesbezügliche Schlussfolgerungen gezogen werden. Es ist also offensichtlich, dass vieles im Handlungsge-



■ Abb. 1.7. Handlungstheorie

schehen eine »**black box**« ist. Anstelle der auf Stereotypen und Vorurteilen beruhenden Spekulationen sollen im AC Plausibilität, Konsistenz und Bewertungskonsens treten. Aus anderen diagnostischen Situationen (z. B. bei projektiven Tests) kennt man das »after inquiry«, also die nach dem Antwortverhalten erfolgenden Präzisierungen und Detaillierungen. Das geschieht im klassischen AC nicht oder nur in den Feedback-Gesprächen. Etwas von der Technik des »after inquiry« geschieht aber im interaktiven AC (► Abschnitt 2.4.4) bzw. in den beobachteten Phasen einer AC-Aufgabenstellung, in der die AC-Gruppe über ihr Vorgehen und ihren Prozess reflektiert (► AC-Element 1 in Anhang B2; ► Beispiel für Reflexions- und Feedback-Phasen der Interaktionsgruppen in Anhang B4).

Aus sprachlichen und kommunikativen Gründen fällt man in der Beschreibung und im Feedback dann allerdings leicht wieder auf Eigenschaftsbegriffe zurück. Diese sind aber nur eine kommunikative (Esels-) Brücke zur Alltagssprache und -erfahrung. In den sprachlichen Formulierungen und im Aufbau des AC-Berichtes muss klar und unmissverständlich sein, dass Handlungsmuster und die näheren Umstände ihres Entstehens beschrieben (und bewertet) werden und weder Eigenschaften noch sog. Persönlichkeitszüge.

Im Zentrum der Handlungsdiagnostik stehen die Fragen:

- Welche **Muster** (Sinnstrukturen) lassen sich in der Vielfalt von Handlungsweisen und Handlungsoptionen erkennen und begründen?
- **Wie** kommen diese Handlungsmuster und die dadurch bewirkten Ergebnisse **zustande**?

In einem AC werden Leistungen und Verhaltensweisen von Personen beobachtet, die zu bestimmten Ergebnissen führen. Die konkrete Umsetzung findet sich in ■ Tab. 1.5.

Dabei stellt sich aber ein grundsätzliches Problem: Im Fokus eines klassischen AC-Designs stehen die **Assessees**, über die ein Bericht mit einer Empfehlung (Stellungnahme) verfasst werden wird. Die Basis des Berichtes sind die Beobachtungen und konsensorientierten Bewertungen der Assesoren bezüglich der Leistung und des Verhaltens des Assessees. Der Vorteil eines AC ist, dass Im Unterschied zu einer individuellen Prüfung die im Rahmen eines AC erbrachten Leistungen und Handlungen immer auch **interaktionell** bedingt sind. Aber die Frage ist: **Wem** sind die Beobachtungen zuzuordnen? Was sich scheinbar klar und eindeutig bei einem Assessee manifestiert, ist meistens auch Folge eines interaktiven Prozesses (■ Abb. 1.8).

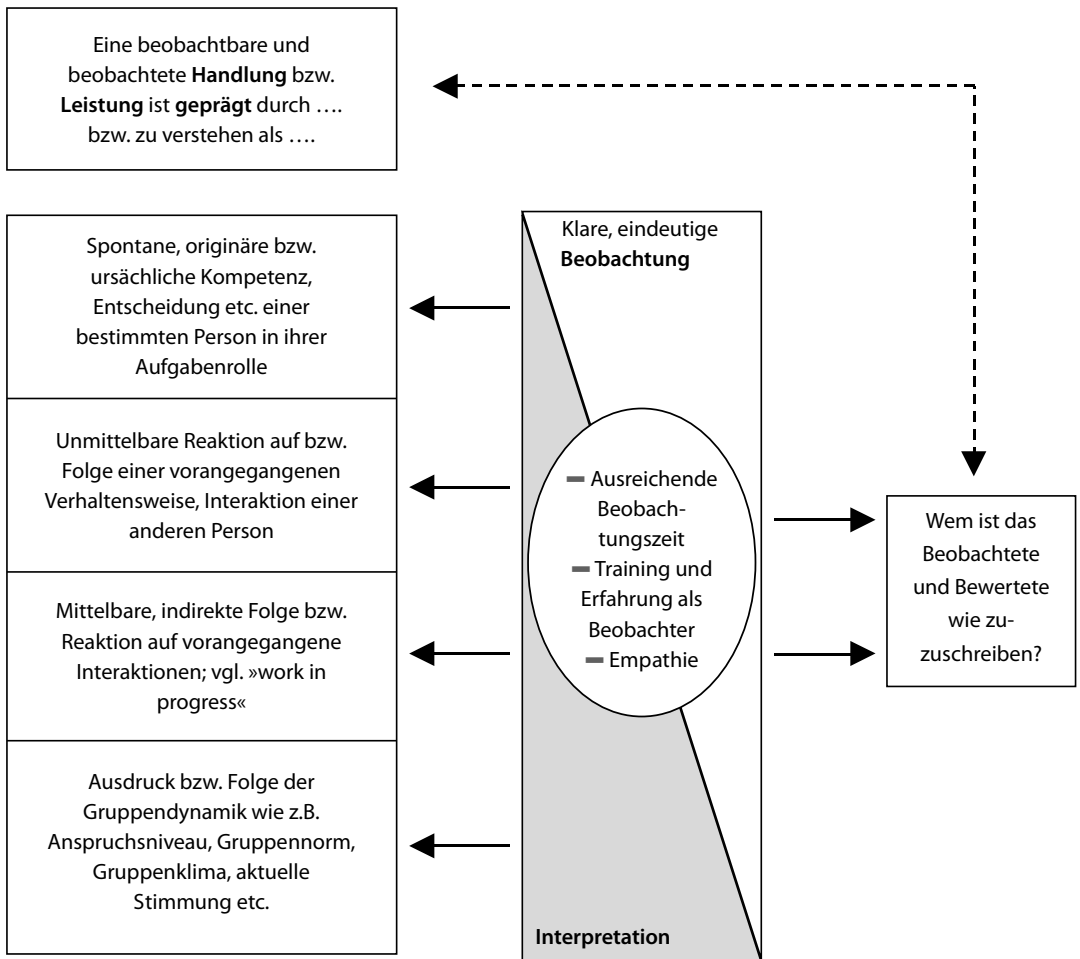
Vieles an einer Handlung bleibt eine »black box«

Zur Tiefenschärfe der Beobachtungen

Zuschreibungen der Beobachtungen

■ Tab. 1.5. Konkrete Beobachtungsstränge

Verläufe	Zeit, Prozesse, Richtung, Störungen etc. sowie (wichtig!) Kommentare zum Verlauf
Handlungen	Entscheidungen, Aktivitäten, Gesten, Bewegungen im Raum bzw. mit Objekten etc.
Inhaltliche Äußerungen	Themen, Probleme, Vorschläge, Ideen etc.
Personenzentrierte Phänomene	Erscheinung, Stil, Auffälligkeiten etc.



■ Abb. 1.8. Interaktiver Prozess

Dazu kommt noch ein weiteres Problem: Eine klassische AC-Aufgabe, das sog. **AC-Element**, dauert in der Regel 60–90 min, die von einer Gruppe von durchschnittlich 4–6 Personen zu lösen ist. Das bedeutet, dass die einzelnen Gruppenmitglieder statistisch betrachtet eine beschränkte Zeit für ihre Beiträge zur Lösung haben. Erfahrungsgemäß wird es bei der Aufgabenlösung eines AC-Elements hoch aktive, aktivere, weniger aktive, evtl. sogar eher passive Assessee geben.

Eindeutig beobachtbar ist der formale und teilweise auch der inhaltliche Grad der Aktivität. Was zeigt sich nun aber bei den in einem gegebenen AC-Element eindeutig weniger aktiven Assessee? Ist deren geringere Aktivität Ausdruck von z. B.

- Desinteresse, mangelnder Kompetenz (bzw. Wissen), Langsamkeit, persönlichem Energiemanagement, Entmutigung etc. oder von

## 1.2 · Beurteilung

- ─ Zurückhaltung, Verzicht auf Rivalität, Einsicht, dass das, was man gerade beitragen wollte, soeben von jemand anderem gesagt wurde und dass es deshalb »Zeitverschwendung« wäre, das Gleiche nochmals zu sagen etc.?

Gerade weil Beobachtungen und das, was daraus abgeleitet wird, keineswegs so eindeutig und klar sind, ist es unerlässlich, dass eine ausreichende Vielzahl von unterschiedlichen AC-Elementen die Basis eines AC sind. Dies erfordert eine bestimmte Dauer von AC, in der Regel 2–3 Tage (► Kap. 2.1).

All das und vieles andere soll durch den folgenden methodischen Dreischritt optimiert werden.

- ─ beobachten,
- ─ beschreiben und
- ─ bewerten.

### 1.2.2 Beobachten – Beschreiben – Beurteilen

Die anspruchsvolle Aufgabe der Personalbeurteilung kann nur über diese drei unterschiedlichen Schritte gelöst werden. Zwar gibt es zweifelsohne das Phänomen der Intuition. Intuition darf aber nicht die Grundlage von Personalbeurteilung sein. Die Fähigkeit zur Intuition ist, wenn sie auch entwickelbar ist, nicht bei allen Beurteilenden (z. B. Assessoren) vorhanden; die Fehlerquote der Intuition ist groß; intuitive Beurteilungen sind oft schwierig rational plausibel zu begründen. Doch alle am Beurteilungsprozess Beteiligten und Betroffenen haben ein Recht, das Zustandekommen der Beurteilung nachvollziehen zu können.

Der unverzichtbare  
Dreischritt

**!** Der Grundvorgang jeder professionellen Personalbeurteilung muss deshalb **Beobachten, Beschreiben und Bewerten** sein, worüber **Konsens, zumindest Konvergenz, der Assessoren zu erzielen ist.**

- ─ **Beobachten** ist ein planmäßiges, systematisches, kontrolliertes, teilweise strukturiertes (z. B. mittels eines Schemas) Betrachten (es umfasst also äußere und innere Wahrnehmung und Denkvorgänge, z. B. Wissen). Es ist eine intensive Zuwendung (Interesse, Motivation), die eine hohe **Aufmerksamkeit** (Selektion, Konzentration und Vigilanz) erfordert. Die Beobachtungsleistung ist anspruchsvoll und irrtumsanfällig. Sie muss trainiert und durch mehrere Beobachter »objektiviert« werden. Durch die zeitliche Beschränkung der Beobachtungsaufgabe kann das Aufmerksamkeitsniveau vor dem Absinken auf ein unterkritisches Niveau bewahrt werden.
- ─ **Beschreiben** ist eine neutrale sprachliche Formulierung der **beobachtbaren**, evidenten Handlungen und Verhaltensweisen. Für die Beschreibung werden in AC standardisierte Formulare verwendet. Sie skizzieren die bezüglich eines Beurteilungskriteriums typischen sog. positiven, für das Ergebnis der Aufgabenstellung günstige wie auch sog. negative, unerwünschte Verhaltensweisen. Daneben ist auf den Formularen (den

Der Beschreibungsschritt  
muss halbstandardisiert  
erfolgen

Vom Dilemma der  
Standardisierung

Bewertungen erfolgen  
skaliert

sog. Beobachtungsblättern) auch Raum vorgesehen für Notizen spontaner Beobachtungen. Im Anhang zu diesem Kapitel findet sich ein Beispiel einer halbstandardisierten Beschreibung (► Arbeitsblatt halbstandardisierte Beschreibung in Anhang A). Halbstandardisiert, weil eine freie Beschreibung (zu) hohe Anforderungen an die tatsächlich sehr unterschiedlich ausgeprägten verbalen Fähigkeiten stellen würde, schwieriger auszuwerten und zeitlich zu aufwändig wäre. Zu beachten ist, dass die standardisiert beschriebenen Verhaltensindikatoren ac-elementspezifisch formuliert werden, also einen deutlichen Bezug zur gerade zu beobachtenden AC-Aufgabe haben müssen (► Arbeitsblatt Beurteilung und Rating in Anhang B4). Zweifellos beeinflussen die vorgefassten Verhaltensbeschreibungen die Beobachtung. Die Formulierungen, auch wenn sie »typisch« sind (in einem statistischen Sinne) antizipieren vorformulierte Verhaltensweisen. Die Alternative wäre die freie Beschreibung, nur an den konkreten Fragestellungen orientiert. Dies wird in ACs allgemein nicht oder eher selten verwendet, weil die freie Beschreibung zeitlich enorm viel aufwändiger ist und an die Sprach- bzw. Formulierungsfähigkeit der Beobachtenden (Assessoren) gebunden ist, die sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Dies ist also ein Dilemma. Wir berühren hier eine Grundfrage der Konzeption von AC. Wie viel **Standardisierung** und wie viel **Variabilität** ist notwendig, sinnvoll, möglich? Ein Hinweis muss hier genügen: Kompetente, erfahrene Auftraggeber, Designer, Leiter von AC, die selber eigene Managementenerfahrung haben, haben die Tendenz, der Variabilität einen größeren Spielraum zu geben. Unsichere, weniger ac-erfahrene Auftraggeber, Designer, Leiter von AC mit geringer bzw. vorwiegend unterer Managementenerfahrung neigen dazu, die Standardisierung überzubewerten bis hin zu einer bürokratischen Erstickung von ACs durch Standardisierung.

- **Bewerten** im Rahmen von Assessments ist eine dimensionen- bzw. kriterienorientierte Skalierung, in die auch wertschätzende (»appraisal«) Elemente einfließen. Bewertungen beruhen auf Vergleichen des Beobachteten und Beschriebenen mit normativen Erwartungen. Auch da gibt es verschiedene Möglichkeiten der Gestaltung. Die Soll-Erwartung ist formuliert bzw. sinnvoll formulierbar: Bewertet wird der Grad der Unterschreitung bzw. Überschreitung zum Soll-Profil oder die Annäherungsgrade an das erwünschte (bzw. unerwünschte) Verhaltensprofil. Alternativ beruht die Bewertung auf einer Einschätzung (»appraisal«) – stabilisiert durch den Bewerterkonsens –, ob bzw. inwieweit das gezeigte Verhalten den assessorenspezifischen funktions- bzw. positionsspezifischen und organisationskulturellen Erwartungen entspricht. Dass dieser Bezugsrahmen oft prävalent ist, zeigt sich an spontanen Äußerungen von Assessoren in den Bewertungsrunden: »Und das sollen die zukünftigen Mitglieder des Direktionskaders sein?« Oder: »Von einem zukünftigen Mitglied des Direktionskaders erwarte ich ... (oder: erwartet man doch...)« etc. Die Bewertung wird in der Regel auf einer Skala mit mehreren Stufen aufgetragen. Die Skalierung kann von 0–X verlaufen oder bipolar sein: negative Ausprägung – 0 – positive Ausprägung. Eine ungerade Anzahl von Skalierungsstufen 3 – 5 – 7)

fördert die sog. zentristische Tendenz, d. h. die »mittlere« Stufe bzw. »leichte« Abweichungen davon werden gewählt. Eine gerade Anzahl (z. B. 4 – 6) der Stufen zwingt zu einer klaren Stellungnahme: Befindet sich die beobachtete Leistung bzw. Verhaltensweise im »positiven« Feld oder im »kritischen«, »negativen« Feld? Eine 4er-Skala empfiehlt sich in den meisten Fällen. 6er-Skalen (oder noch differenziertere) lassen die Zuordnung zu der einen oder anderen Stufe schwierig werden und haben dann oft einen subjektiven, willkürlichen Charakter.

## Zur Problematik des Beobachtens und Beurteilens

- ❗ **Diese Problematik des Beobachtens und Beurteilens ist der Grund dafür, dass ein Training, ein Austausch (Diskussion) und eine Supervision der Assessoren nicht nur notwendig, sondern unverzichtbar ist.**

Beobachtungen und Bewertungen sind das Rückgrat der Beurteilungen im Rahmen von AC. Sie unterliegen subjektiven Einflüssen und Verzerrungen. Bezüglich des Aspekts »Beschreibung« kann in genauer Kenntnis der praktisch relevanten Situationen und des Aufbaus der einzelnen AC-Elemente eine gewisse Standardisierung erreicht werden (► Kap. 2; ► Arbeitsblatt Beurteilung und Rating in Anhang B4). Bezüglich des Beobachtens und Bewertens hingegen sind typische Fehlerquellen und Urteilstendenzen festzustellen. Die sog. Beobachtungsfehler entstehen am häufigsten durch:

- **Aufmerksamkeitsschwankungen** der Assessoren: An einem AC-Tag 5– bis 7-mal 45–90 min 2 Personen im Fokus und 3–6 andere als Vergleichsrahmen konzentriert zu beobachten, sich dabei Notizen machen, »offiziell« aber noch nicht zu bewerten, das ist eine unerlässliche, aber äußerst anstrengende Aufgabe. Monotonie, Ermüdung, Außeneinflüsse, Tageszeit, persönliche Theorien und Interessenlage etc. lassen das Niveau der Aufmerksamkeit schwanken – was auch ganz normal ist, so lange nicht die kritische Grenze einer (selten: Hyper-) Aufmerksamkeit bzw. (häufiger:) partiellen Unaufmerksamkeit überschritten wird. Apropos Monotonie: Es gibt auch die AC-Praxis, dass die Beobachtenden nicht zwei bestimmte Assessees im Fokus haben. Statt dessen werden die Beobachtungsdimensionen auf die Beobachtenden verteilt, so dass jeder Assessierende 2–3 Kriterien im Fokus hat, die er oder sie bei allen Assessees beobachtet und bewertet. Auf diese Weise soll mehr Objektivität erreicht werden durch Konzentration auf Weniges und Minderung von Halo-Effekten, Stereotypisierung, Sympathieeffekten etc. Die Monotoniewirkung wird aber durch diese Praxis bis zum Überdruß verstärkt, was sich auf die Qualität der Beobachtung sehr negativ auswirkt. Wir haben in unserer Durchführungspraxis immer die Assessees im Focus gehabt – allerdings mit einer Rotation der zu beobachtenden Assessees nach 4–6 sog. AC-Elementen, d. h. Aufgabenstellungen.
- **Einstellungen**, positive bzw. negative Vorurteile bzgl. der Assessees als Person oder Typ (z. B. Frauen allgemein, Schwangere, Akademiker, aus bestimmten Geschäftsbereichen stammend, »IT-Menschen« etc.; ■ Tab. 1.6).

Beobachten und Bewerten ist auch für Routiniers keine einfache Aufgabe

Es kann auch am »System«  
des AC liegen

- **Unzweckmäßige Beobachtungskriterien** oder **Beobachtungsunterlagen**: unzweckmäßig weil nicht existent, zufällig, unklar oder »zuviel Papier« (d. h. Bürokratisierungstendenz).

Das berührt eine häufig zu beobachtende Praxis im AC-Management. Ein sog. Objektivitätsfimmel, wenig AC-Erfahrung bzw. eine geringe Selbstsicherheit der Assessoren oder AC-Verantwortlichen können zu einer Überstandardisierung in allen Aspekten eines AC verleiten. Dies führt zu »Papierkrieg«, Bürokratisierung eines dynamischen Verfahrens und zur Monotonie, die wiederum die Aufmerksamkeit sinken lässt, bzw. die Aufmerksamkeit auf die Formulare und Unterlagen verlagert. Auch hier sollte man »den Teufel nicht mit dem Beelzebub austreiben« wollen.

Die Wirkung von Beobachtungsfehlern auf die Bewertungen im AC wird durch mehrere Methoden stark herabgesetzt:

- durch **Mehrfachbeobachtung** (mehrere Beobachter und häufige Beobachtung),
- durch den Zwischenschritt: **Beschreibung**, d. h. die sprachliche Fassung des Beobachteten zu einem konsistenten, sinnhaften Ganzen; Kennzeichen der Beschreibung ist, dass sie das Beobachtete präzise festhält, aber (noch) **nicht** bewertet;
- die Zuordnung der Assessoren zu den zu beobachtenden Assessees wird immer wieder variiert,
- es werden einerseits praktikable, sich auf das Wesentliche konzentrierende Beobachtungsunterlagen zur Verfügung gestellt, andererseits überlässt man den Assessoren ihre **individuelle Arbeitstechnik** beim Beobachten und Beschreiben. Die »Validierung« geschieht in den Diskussionen der 1. und 2. Integration und letztendlich im Schlussbericht.

Konsens kann grobe  
Beobachtungs- und  
Beurteilungsfehler  
verhindern

Nach den in kurzen halbstandardisierten Beschreibungen festgehaltenen Beobachtungen erfolgt die Bewertung dessen, was sich in der Beobachtung gezeigt hat. Die Bewertung ist eine Beurteilung aufgrund festgelegter Dimensionen, Normen und Skalen. Das ist selbstverständlich ebenfalls fehleranfällig. Weder Beobachtung noch Beurteilung können im Verhaltensbereich ganz objektiv geschehen. Angestrebt wird ein **Beurteilerkonsens**. Extreme Beurteilungstendenzen werden dadurch korrigiert, wobei darauf zu achten ist, dass die sog. zentristische Tendenz (Bevorzugung der mittleren Werte) sich nicht durchsetzt. Gegen die zentristische Tendenz kann mit prozentualen Vorgaben über die ganze Skala vorgegangen werden. Das Denkmodell dahinter ist die sog. Gauß'sche Kurve. Diese ist aber nur bei einer großen Zahl von Einstufungen gültig. Der Bewertungs- bzw. Beurteilungsvorgang wird durch eine geeignete, benutzerfreundliche Architektur der Unterlagen sehr unterstützt.

Die **Beurteilungsfehler**, darunter v. a. die sog. **Urteilstendenzen**, sind die hauptsächlichen Gefahren, zu falschen Ergebnissen zu kommen. Urteilstendenzen sind nicht nur individuell begründet, sondern können auch kollektiv auftreten (z. B. sog. »Group-think-Phänomen« (Janis 1972) Vorurteile, Situationseinflüsse etc.). Das besondere Augenmerk des Assessorentrainings, der AC-Leitung und v. a. der psychologischen Fachkraft in



■ Tab. 1.6. Häufigste Beurteilungsfehler

Auf der Ebene Wahrnehmung durch die Beobachter (Assessoren)	Auf der Ebene Formulierung bzw. Ausdruck durch Beobachter bzw. Methode (Unterlagen)	Auf der Ebene Beobachtete (Assessee)
»Halo-Effekt« (sog. Überstrahlungseffekt) eines ausgeprägten einzelnen Merkmals)	Zentristische Tendenz und andere Konstanzfehler, z. B. zu hohe bzw. zu geringe Ansprüche	Situationseinflüsse: AC als »Prüfungsverfahren«; Raum-Zeit; Störungen etc.
Erster Eindruck – von dem man sich nicht mehr löst	Unklare, mehrdeutige Begriffe werden verwendet	Gruppenzusammensetzung als Chance bzw. Hindernis
Stereotypen bzw. Vorurteile bzgl. Person oder Typ	Eloquenz und Stil (v. a. in den Integrationssitzungen)	Beziehung zu Beobachtern
Sympathie bzw. Antipathie bzgl. Teilnehmenden	»Policy making«, d. h. die Assessoren wollen den Personalentscheid in ihrem Sinne beeinflussen	Stress und Stressmanagement
Kontrasterfahrung – eine besonders positive oder negative unmittelbare Vorerfahrung bzgl. einer Aufgabe oder Person verzerrt die neutrale Beurteilung der aktuellen Aufgabenerfüllung. Es handelt sich um einen sog. »unfairen« Vergleich		Erwartungshaltung (sog. tendenziöse Apperzeption bzw. persönliche AC-Theorien, z. B. »darauf kommt es an«, »die schauen auf ...« etc., interne bzw. externe Kontrollüberzeugungen)
Perseveration		
Hierarchieeffekt – Einfluss des hierarchischen Status auf erwartete Leistung bzw. Verhalten		
Selbstbezüglichkeit – sich und seine eigene Erfahrung als Maßstab nehmen		

Die tiefer liegenden Gründe dafür, dass trotz hohen Aufwands unzutreffende, unangemessene Beurteilungen zustande kommen, sind konzeptueller bzw. organisationskultureller Art. Die Evaluationsforschung kritisiert mit Recht den Sachverhalt, dass die methodischen Erfordernisse der Evaluation bestimmen, was evaluiert wird bzw. werden kann, und nicht, was sich tatsächlich in situ, am lebendigen Vorgang zeigt. Dazu kommt im AC-Bereich der potenzielle Widerspruch zwischen den Erfordernissen einer hohen Professionalität und dem Kostendruck bei konstantem Anspruch, ein »erstklassiges« AC zu haben.

den einzelnen AC-Assessorengruppen muss deshalb auf diese Phänomene gerichtet sein (■ Tab. 1.6).

**! Jede Personenbeurteilung hat einen nichtreduzierbaren subjektiven Anteil, der recht erheblich sein kann.**

Das ist nicht nur eine Kalamität. Es kann bei einem AC gar nicht um Objektivität in der Beurteilung gehen. Es geht statt dessen um **Professionalität** in den Personalentscheidungen bzw. den Assessments (oder Audits) und um **Kompatibilität** mit der allgemeinen oder lokalen Organisationskultur. Das ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Bewährungswahrscheinlichkeit. Es muss eine ausreichende Kompatibilität (bzw. Konvergenz) mit der Organisationskultur und den Erfolgsthemen derer geben, die über die Qualifikation und (Be-)Förderung der High Potenzials, des sog. Nachwuchses (»succession-planning«) entscheiden. So werden Irritationen in

Ansätze, die Validität der  
Assessorenleistung zu  
fördern

der Kommunikation gedämpft. Sie darf aber nicht so groß sein, dass keinerlei Irritationen und Veränderungen auftreten, die in Innovationen und Veränderungen überführt werden können. Wäre dies der Fall, so würde die Organisation an Konvergenz und Harmonie ersticken.

Vor allem auf drei Wegen wird im AC versucht, die Validität der Beobachtungen und Bewertungen, also die Beurteilungen zu fördern.

- Das **Assessorentraining**: Es dauert 1–1,5 Tage, vorgestellt werden Zielsetzung, Philosophie und Architektur des zum Einsatz kommenden AC-Modells und es wird mindestens eine reale, 1:1-Übung eines AC-Elements durchgeführt. In unserer Praxis heißt das: Die externen, »neutralen« Psychologen (evtl. ergänzt durch ein, zwei Mitglieder aus dem internen Human Resources Management) bearbeiten während 60 min ein AC-Element in der Rolle von Assessees. Je zwei der zukünftigen Assessoren beobachten einen der »Assessees«, beschreiben das Beobachtete, geben eine Bewertung und teilen diese im Rahmen eines Feedbacks dem beobachteten »Assessee« mit. Der ganze Ablauf wird dann gemeinsam mit den »Assessees«, ihren Assessoren und der AC-Leitung analysiert und reflektiert. Kurze Inputs zu bekannten sozialpsychologischen Phänomenen der Personenbeurteilung ergänzen die praktische Erfahrung.
- Man achte auf eine gute **Konzeption** und ein entsprechendes **Design** des AC, da dies einen nachhaltigen Einfluss auf die Qualität der Beurteilungsleistung hat. Die sog. Beurteilungsfehler sind nicht nur das Problem der Assessoren, sondern immer auch der Art und Weise, wie ein AC konzipiert, dokumentiert und geleitet wird. Wie verlässlich ein AC-Element beobachtet und bewertet werden kann, hängt sehr davon ab, wie es (und die Auswertungsunterlagen) gestaltet wurde (► Kap. 2).
- Die **AC-Rhetorik** ist ein wichtiger Faktor: Sie informiert, schafft Transparenz, steuert damit auch die Erwartungen – sie transportiert aber auch Ideologie und AC-Mythen (vgl. Neuberger 1989). Die AC-Rhetorik manifestiert sich in der entsprechenden Fachliteratur, in den organisationsoffiziellen Verlautbarungen über Zielsetzung, Art und Handhabung des AC, aber auch in den informellen Kommunikationen der Assessoren, der gewesenen Assessees und des AC-Staff. Das alles kann und soll nicht kontrolliert werden. Aber meinungs- und einstellungsbildend ist es allemal. Also verdient die AC-Rhetorik einiges an Aufmerksamkeit und Pflege – gerade auch, um die Ursachen von Beurteilungsfehlern zu korrigieren.

Auch die Beobachteten  
beobachten und bewerten

In einer systemischen Perspektive sprechen wir von der Beobachtung der Beobachtung. Diese ist über den sog. »inneren Zustand« (Foerster 1985) verhaltens- bzw. handlungsrelevant. Wir alle kennen die Erfahrung, dass wir auf das Beobachtetwerden unterschiedlich reagieren. Zum Bewusstsein der Assessees gehört nicht nur das Wissen, beobachtet-zu-werden, sondern auch das Wissen, bewertet-zu-werden, und zwar mit allen Phantasien, die das induzieren kann. Diese wiederum beeinflussen das Verhalten und die Handlungsstrategien

Gleichzeitig beobachten die Assessees ihr Beobachtetwerden durch die Assessoren. Zunächst betrifft das deren Beobachtungsverhalten, deren

Mimik, Gestik etc., deren Handlungen (»... plötzlich notieren die wie wild ...«), und alle diese individuellen, fakten- und phantasiegeleiteten Beobachtungen werden von den Assessees auch bewertet – im AC selbst und spätestens in der Lektüre des sog. Schlussberichts und im Feedback-Gespräch, in denen die Feedback-Gebenden mit Theorien konfrontiert werden können, »wie diese Bewertung durch die Assessoren zustande gekommen sei«.

### 1.2.3 Ethische und rechtliche Fragen von Assessments

Assessments sind, wie alle psychodiagnostischen Kontexte »asymmetrische Selbstenthüllungen« (Spitznagel 1982, S. 250 ff). Die Kandidierenden müssen in einem erheblich größeren Ausmaß von sich selbst etwas zeigen, als dies, trotz aller Transparenz des Verfahrens, die veranstaltende Organisation (Unternehmung) oder die Assessierenden tun. Außerdem haben die Assessees praktisch keinen Einfluss auf die Beobachtungen, Beschreibungen, Bewertungen und Schlussfolgerungen, welche die Assessierenden oder Verfahrensexperten aus dem ableiten, was diese von dem Gezeigten tatsächlich sehen und wie sie es verstehen.

Da stellt sich die Frage nach der **Legitimation** dieser grundlegenden Asymmetrie und, was die einzelnen jeweils zum Einsatz kommenden Verfahren betrifft, u. U. auch die Frage nach der **Legalität**.

Legitimation und Legalität

Jeder allgemeingültige Legitimationsversuch der **Invarianten** einer psychodiagnostischen Situation und die Begründungen der jeweils eingeführten **Varianten** der Struktur und der Verfahren der psychodiagnostischen Urteilsbildung enthält mehr oder weniger große ideologische Anteile. Die Legitimation scheint also aus einer bestimmten Perspektive, aus einer Interessenslage gegeben zu sein. Die real existierenden Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse bzw. Motivationslagen werden dabei oft ausgeblendet oder verschleiert.

Ob die **ethischen**, nicht nur die **rechtlichen** Implikationen jedes Assessments überhaupt gesehen und wie sie legitimiert werden, steht immer auch im Horizont folgender Fragen:

- Was ist das (in Wirklichkeit) für eine Gesellschaft (Kultur), bzw. Organisation (Unternehmung) die solches tut und es auf diese Weise begründet?
- Was ist das (in Wirklichkeit) für ein Mensch (Person) der solches tut (unterstützt, mitträgt) und auf diese Weise begründet?

Das sind nach Böhme (1997) die beiden einzigen »ernsten Fragen« der Ethik überhaupt (vgl. Eck 2006).

Mit anderen Worten, die Frage der ethischen Implikationen und ihrer legitimierenden Begründung muss jedes Mal im konkreten Kontext der Absichten und Praxis gestellt werden:

Legitimität zeigt sich im Konkreten – nicht im Allgemeinen

- Welche Organisation ist beteiligt?
- Welche Fragestellung hat sie in Bezug auf welchen Personenkreis?

- Mittels welcher Verfahren (Methoden) und durch wen und wie lässt man sie abklären?
- Welche Konsequenzen beinhalten die Ergebnisse der Verfahren?
- Welche Rechte haben die an den Verfahren Beteiligten?
- Was geschieht nach Abschluss des Verfahrens mit den Ergebnissen innerhalb der Organisation (z. B. wer alles hat Einsicht, wie ist die zeitliche Gültigkeitsdauer der Berichte, etc.)?

Erst aufgrund der präzisen Beschreibung dieser Fragestellungen und der Begründungen der Intentionen bzw. der Praxis kann über die ethische (und rechtliche) Legitimation befunden werden.

Aus **ethischer** Perspektive sind es folgende Meta-Kriterien die der jeweiligen Legitimationsprüfung zugrunde liegen müssen:

#### Ethische Metakriterien des Assessments

- **Finalität** der psychodiagnostischen Fragestellung und Verfahren. Worauf, d. h. auf welche expliziten, aber auch impliziten (vgl. »hidden agenda«) Fragestellungen soll das Verfahren Antworten geben? Wie wird die jeweilige Fragestellung begründet? Welche Konsequenzen haben die eingesetzten Verfahren (Methoden) bzw. die sog. Ergebnisse?
- **Professionalität**. Das ganze Verfahren und die verwendeten Methoden, Techniken und Instrumente müssen dem aktuellen Stand der theoretischen und methodologischen Erkenntnisse entsprechen bzw. gegenüber deren Anspruchsniveau noch zu verantworten sein. Ebenso sind die mit der Konzeption, Gestaltung und Durchführung des Verfahrens (bzw. seiner einzelnen Teile) beauftragten Personen (Assessoren, Experten etc.) unter den Aspekten der **Qualitätssicherung** zu evaluieren: Ausbildung, Training, Erfahrung, Coaching und Supervision. Gerade die sog. Routine führt häufig zu faktischen Qualitätseinbußen.
- **Integrität der Person**. Dieses Kriterium gilt selbstverständlich für alle an einem Assessment-Verfahren Beteiligten. An dieser Stelle steht jetzt aber die Person der jeweils Kandidierenden (Assessee, Bewerber, Proband, etc.) im Fokus. Wenn die Integrität der Person im Rahmen eines Assessments nicht nur nicht-verletzt, sondern geschützt, gefördert werden soll, dann müssen folgende Kriterien beachtet werden:
  - Unterscheidung von der zu respektierenden Privatsphäre (sog privacy) der Assessee und den sog. persönlichkeitsrelevanten Fragestellungen und sog. psychodynamischen Anteilen, die für die Bewährungswahrscheinlichkeit von wirklicher Relevanz sind;
  - Verhältnismäßigkeit sowohl der Fragestellungen wie auch der zu ihrer Beantwortung verwendeten Verfahren zu Bedeutung, Risiken, Schadenspotenzialen, zu besetzender Position, Funktion, Situation;
  - keine Diskriminierungen der potenziellen bzw. tatsächlich nominierten Assessee bezüglich der drei Gegebenheiten, die ein Mensch nicht von sich aus ändern kann: Alter, Geschlecht und Hautfarbe;
  - Assessments implizieren immer eine gewisse Belastung. Je nach Verfahren (z. B. AC) kann diese Belastung in einem gewissen Ausmaß durchaus intendiert sein. Dabei ist zu beachten: Die jeweilige Belastungsgrenze darf grundsätzlich nicht überschritten werden und eine gewisse Fürsorglichkeit während bzw. nach der Durchführung muss

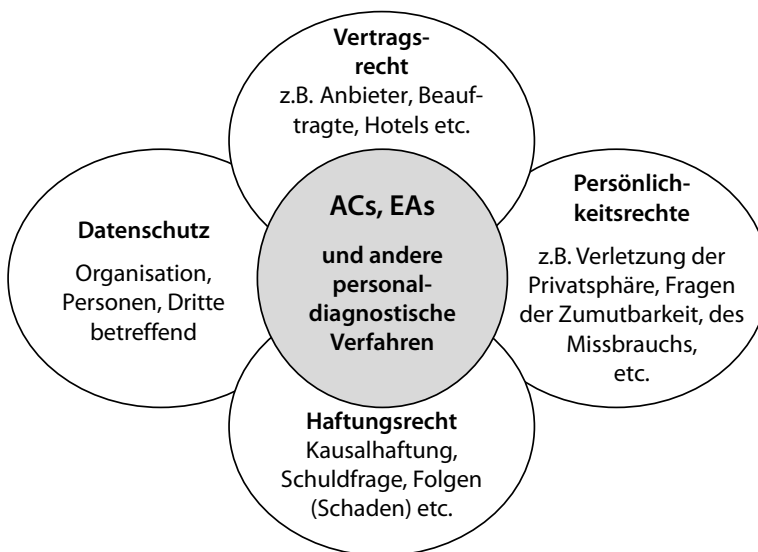
gegenüber den Assessees gewährleistet sein. Diese kann sich in der Atmosphäre, im Stil, in der Kommunikation, in der Ablaufgestaltung der einzelnen Assessmentaufgaben, in der Pausengestaltung oder in technisch-materiellen Aspekten etc. konkretisieren;

- **relative Autonomie.** Dieses Kriterium ist in den real gegebenen Verhältnissen der meisten Organisationen wohl am schwierigsten zu berücksichtigen und zu gestalten. Unter relativer Autonomie verstehen wir im Rahmen unserer Themenstellung: Freiwilligkeit, Alternativen, Individualisierung des Prozesses, Absprachen über Fragestellungen und Verfahren, Transparenz – und ganz zentral die **Vertraulichkeit** der gewonnenen Beobachtungen, Bewertungen und Ergebnisse. Die Vertraulichkeit hat verschiedene Aspekte – nicht nur administrative und den etwas albernen Stempel »Persönlich« bzw. »Streng vertraulich« auf jedem AC-Fetzen Papier. Wie wir in ► Abschn. 2.3.2, Phase 3 ausführen, kann die Vertraulichkeit erfordern, dass bestimmte Einsichten im Feedback-Gespräch nur unter vier Augen angesprochen werden, z. B. eine Therapieempfehlung oder stark biographisches Material.

## Rechtliche Aspekte

Mit der Frage nach der Vertraulichkeit wie auch schon andere Kriterien betreffend sind nicht nur ethische sondern auch rechtliche Aspekte tangiert. Der rechtsverbindliche Rahmen und die konkreten rechtlichen Regelungen sind immer lokal und kasusbezogen. Nationales Recht wird durch EU-Recht überlagert; gesetzliche Regelungen werden durch vertragliche oder organisationsspezifische Vereinbarungen ergänzt. Wir geben deshalb hier nun einen Überblick über die wichtigsten Schnittstellen der Konzeption und Durchführung von ACs und EAs zu rechtlichen und möglicherweise justiziablen Aspekten (■ Abb. 1.9).

Leitlinien gegen Diskriminierung sind in der Equal Employment Opportunity (EEO) festgelegt



■ Abb. 1.9. Rechtliche Aspekte

Rechtliche Fragen  
sind immer lokal und  
fallbezogen

In aller Regel bewegen sich die rechtlichen Fragen auf der zivilrechtlichen Ebene. Je nach Art des Falles kann es aber auch Konsequenzen auf der strafrechtlichen Ebene geben.

### Zusammenfassung

Die Beurteilung von Personen ist eine **alltägliche, höchst anspruchsvolle und methodologisch kontroverse** Managementaufgabe mit **ethischen** Implikationen, wie schon zu Beginn dieses Kapitels beschrieben wurde:

- **Alltätlich:** Die Wahrnehmung von Personen und die Interaktionen mit ihnen ist immer mit Bewertungen und Präferenzen, oft unbewussten, verbunden.
- **Unverzichtbar:** Auswahl, Retention und Förderung der Mitarbeitenden und deren Potenzial dürfen nicht dem Zufall, Favoritismus bzw. einem Machtkampf (Rivalität) überlassen bleiben.
- **Höchst anspruchsvoll:** Im Rahmen von Organisationen und Laufbahnplanung ist die Beurteilung von Personen häufig mit Entscheidungen verbunden, die für das Unternehmen 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 sozusagen professionell erfolgen müssen.
- **Ethische Implikation:** Der stressinduzierende Urteilsbildungsprozess, dessen Ergebnis (Entscheidung) und dessen direkte bzw. indirekte Folgen tangieren Fragen der Legitimation und Glaubwürdigkeit des Human Resources Management, Reputation des Unternehmens bzw. des Verfahrens und v. a. des Respekts vor den betroffenen und beteiligten Menschen.



# Das Assessment-Center-Verfahren und seine Durchführung

- 2.1 Konstruieren Sie uns ein Assessment-Center! – 40**
  - 2.1.1 Die Anfrage und ihre Klärung – 40
  - 2.1.2 Anforderungen analysieren – einige Vorüberlegungen – 43
  - 2.1.3 Fähigkeiten – Kompetenzen – Capabilities – 47
  - 2.1.4 Theoriemodelle – 48
  - 2.1.5 Überführung gewonnener Informationen in beobachtbare Beurteilungskriterien – 54
  - 2.1.6 Konstruktion der sog. AC-Elemente – 56
- 2.2 Durchführung und Organisation eines AC – 65**
  - 2.2.1 Von der Nominierung der Teilnehmenden bis zur Einladung – 66
  - 2.2.2 Die Rolle des AC-Sekretariats – 68
  - 2.2.3 Von der Eröffnungssitzung bis zum Schlussplenum – und was nachher alles zu tun ist – 71
  - 2.2.4 Organisation der Feedback-Gespräche – 72
  - 2.2.5 Die Integrationssitzung – 73
  - 2.2.6 Die Rolle der AC-Leitung – Klippen und Krisenmanagement im AC – 75
  - 2.2.7 Was gegen ACs vorgebracht werden kann – bzw. beachtet werden muss – 77
- 2.3 Am Feedback und seiner Qualität entscheidet sich alles – 81**
  - 2.3.1 Feedback als AC-Element – 82
  - 2.3.2 Formen des Feedback im AC – 84
  - 2.3.3 Das 4-Phasen-Modell des offiziellen AC-Feedbacks: Der AC-Bericht – 86
- 2.4 Weiterentwicklung des Assessment-Centers und aktuelle Trends – 91**
  - 2.4.1 Problematische und konstruktive Entwicklungen – 92
  - 2.4.2 Erlebnispädagogische Elemente und warum sie (fast) unverzichtbar sind – 95
  - 2.4.3 Beobachtung und Debriefing – 98
  - 2.4.4 Bedingungen für die Durchführung eines erlebnispädagogischen Teils – 100
  - 2.4.5 Muttersprache oder Corporate Language? – 103
  - 2.4.6 Das interaktive AC – 104

## 2.1 Konstruieren Sie uns ein Assessment-Center!

### 2.1.1 Die Anfrage und ihre Klärung

Mit jemandem ein Assessment zu machen bzw. eine Person ein Assessment durchlaufen zu lassen, gilt in der Welt des Human Resources Management (HRM) als ein zwar aufwändiges, v. a. teures, dafür aber besonders aussagekräftiges und verlässliches Verfahren für Personalentscheide bzgl. Einstellung, Beförderung und Laufbahnplanung. Das Verfahren **Assessment** wird deshalb vorwiegend für die Funktionen oder Positionen in Erwägung gezogen, die für eine Organisation eine besondere Bedeutung haben.

Generelle Indikation  
für Assessment-Center:  
Kaderfunktionen

Dazu zählen hoch qualifizierte Spezialisten, Leitungspersonen wichtiger Projekte, Mitglieder des Direktionskaders, das Top-Management. Sowohl das sog. **Einzel-Assessments** (► Kap. 3.1.) als auch die sog. **Assessment-Center** antworten nicht nur auf bestimmte spezifische Fragestellungen, sondern bearbeiten umfassendere, potenzial- und zukunftsorientierte Fragestellungen. **Assessment-Center** bedeutet gegenüber dem **Einzel-Assessment** zunächst nur, dass mehrere Personen zur selben Zeit am selben Ort mittels der gleichen Assessment-Methoden evaluiert werden. Die Zielsetzung, die Fragestellungen, die einzusetzenden Methoden, Techniken und Instrumente sind vorerst noch offen, d. h. sie müssen geklärt, verhandelt und bestimmt werden.

So kommt es häufig vor, dass **interne** Fachstellen des HRM bzw. Human Resources Development (HRD) und v. a. **externe** Anbieter mit der generellen Anfrage konfrontiert bzw. mit dem Auftrag betraut werden, ein Assessment für die Firma bzw. eine wichtige Funktionsgruppe zu konstruieren. Die unmittelbare Klärung der Anfrage wird rasch ergeben, ob z. B. für einen Kreis von 2–4 Kandidierenden für eine Nachfolge (sog. »succession-planning«) oder eine neu geschaffenen Funktion eine entsprechende Anzahl von Einzel-Assessments zu entwickeln und durchzuführen ist, oder ob tatsächlich ein **Assessment-Center** eine mögliche Lösung des Entscheidungsproblems ist.

Einzel-Assessments oder  
Assessment-Center?

Ist die Frage **Einzel-Assessment** oder **Assessment-Center** geklärt, bedarf es weiterer Klärungen. Unter Klärung verstehen wir nicht nur eindeutige, klare Antworten des Auftraggebers auf die Fragen der internen bzw. externen Fachleute bzw. Anbieter. Mit Klärung ist öfter ein gemeinsamer Prozess gemeint, in dem Möglichkeiten aufgezeigt, Hypothesen geprüft und Varianten erwogen werden.

Die Klärung der Anfrage bezüglich eines Assessment-Centers betrifft insbesondere folgende Punkte:

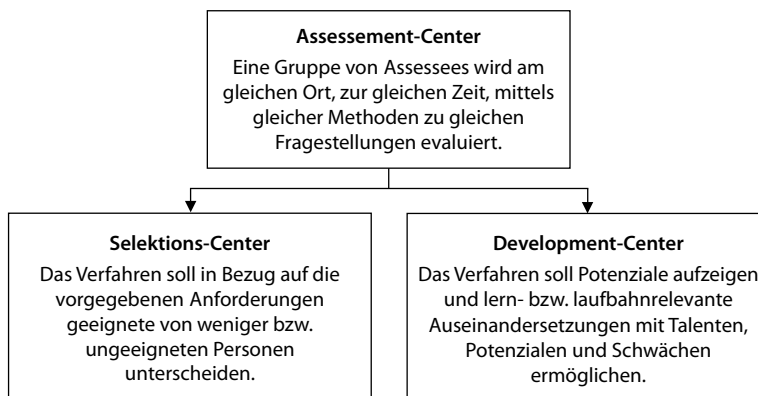
- **Zielgruppe:** Für welchen Personenkreis wird ein Assessment-Center erwogen? Hierbei stellen sich Fragen nach vorgesehenen Funktionen, Positionen, bisherige Tätigkeiten, Vorbildung, Alter, Geschlecht und danach, ob diese Personen bzw. dieser Personenkreis intern, extern, gemischt, konzentriert an einem Ort bzw. Region oder »von überall her« stammt etc. Es geht um Kategorien, Typisierung, Bandbreiten und nicht um Aussagen zu einzelnen Personen. Weitere Fragen betreffen die Anzahl der mittels eines AC zu evaluierenden Personen und ob sich vom Bedarf her ein AC periodisch (jährlich, zweijährlich) wiederholt.



- **Zielsetzung:** Hier ist zwischen personalpolitischer und verfahrenstypischer Zielsetzung zu unterscheiden. Personalpolitisch muss geklärt werden, welche Ziele allgemein bzw. strategisch durch das AC befördert werden (z. B. Gleichstellung, Internationalisierung im oberen Kader, Meritokratie, Relativierung bisheriger, organisationskulturtypischer Beförderungskriterien, Concours-Prinzip etc.). Verfahrenstypische Ziele werden durch folgende Frage abgeklärt: Soll das AC einen hoch entscheidungsrelevanten Selektionsaspekt haben, z. B. als alleinige oder »Second-opinion-Grundlage« für Ja-Nein-Entscheidungen bzgl. Beförderung oder Fachkarrieren oder soll das AC ein sog. Development-Center sein (► unten)?
- **Vorstellungen** des Auftraggebers bzgl. **Dauer** des AC (als Selektions- oder Development-Center) und **Ort** (residentiell, sog. »off-site« oder in der Organisation selbst) und weiterer Rahmenbedingungen.
- **Realismus** des Auftraggebers bezüglich des notwendigen zeitlichen, methodischen und finanziellen Aufwandes, ein professionelles AC einzurichten. Insbesondere ist zu klären, inwieweit interne Unterstützung bzw. Vorarbeiten bzgl. der Anforderungsanalysen (► Abschn. 2.1.2) und der Durchführung des AC (► Abschn. 2.2) vorhanden sind.
- Soll ein Anbieter aufgrund von klaren Spezifikationen des Auftraggebers ein AC entwickeln und durchführen (»out-sourcing«), wobei der Auftraggeber z. B. mindestens einen Teil der Assessoren (Beurteiler) stellen kann, oder soll das AC zur Gänze, von den Anforderungsanalysen bis zu den Feedback-Gesprächen, outgesourct werden? Oder soll vielmehr das AC gänzlich durch interne Kräfte konzipiert, durchgeführt und ausgewertet werden? In diesem Fall ist der Aspekt der fachlichen und methodischen Qualitätssicherung zu berücksichtigen. Dies kann durch externe Beratung und Supervision gewährleistet werden.

ACs selber entwickeln,  
entwickeln lassen oder  
»einkaufen«?

Die optimalsten Ergebnisse stellen sich unseren Erfahrungen nach dort ein, wo ACs (als Selektions- bzw. Development-Center) in enger Kooperation mit Einbezug verschiedenster Personen des Auftraggebers und der speziellen Professionalität externer Spezialisten entwickelt, durchgeführt, evaluiert und weiterentwickelt werden (■ Abb. 2.1).



■ Abb. 2.1. Welches AC?

### Development-Center

Ein **Development-Center** (DC) ist die Verbindung von Diagnostik (Assessment), Pädagogik (Lernförderung) und Beratung (Coaching in Lern- bzw. Laufbahnfragen). Auch für ein DC gilt, wie immer:

- Wie lautet bzw. lauten die Fragestellung bzw. Fragestellungen hinsichtlich der Adressaten (Kandidierenden, Zielgruppe)?
- Welche Methoden sind geeignet, diese Frage bzw. Fragen verlässlich zu beantworten?
- Welche Vorteile bringt ein DC bzw. was kann durch ein DC »besser«, ökonomischer festgestellt werden als durch Einzel-Coaching, Lernbiographieanalyse, »list of achievements« etc.?
- Welche DC-Elemente (Experimente, Übungen, Aufgaben, etc.) sind geeignet, um die Fragestellung bzw. Fragestellungen verlässlich zu beantworten?

Die Entwicklung eines DC hat hinsichtlich der Anforderungsanalysen und der Gestaltungselemente sehr viele Parallelen zu der Entwicklung eines AC.

Ein DC hingegen muss in seiner Konzeption und Durchführung Folgendes stärker berücksichtigen:

- mehr **Feedback** (Lernschleifen) im DC selbst, um Lernen i. S. von Lernfortschritten evident zu machen,
- ein breiterer **Fokus** bzgl. dessen, was sich im DC zeigen könnte (z. B. Capabilities außerhalb der engeren Fragestellung; z. B. nichterkannte bzw. ungenutzte Talente),
- erweiterte **Assessment-Ergebnisse**; also nicht nur Ja-nein-Entscheidungen, sondern Optionen,
- **vertiefte Berichtsgestaltung** und ausführlicheres Feedback mit **Beratungscharakter** (Coaching) hinsichtlich:
  - **Capabilities** (Skills, Kompetenzen),
  - **Weaknesses** (Schwächen, Grenzen),
  - evidente **Potenziale** sowie
  - **Optimierungsstrategien** vorhandener Talente oder Veränderung ungeeigneter Lern- bzw. Problemlösungsstrategien;
- ein DC führt zur Vereinbarung (»contracting«) verschiedener zielführender konkreter Maßnahmen. Dabei ist klar zu vereinbaren: Wo bzw. worin liegt bei der **Organisation** und wo bzw. worin liegt bei der **Person** der Kandidierenden Initiative und Federführung? Wie ist die Terminierung von Reevaluation geplant etc.?

Lassen sich ACs und DCs kombinieren?

In der Praxis der ac-veranstaltenden Organisationen, v. a. in ihrer Rhetorik, wird oft eine Kombination von Selektionsaspekt und Development-Aspekt angestrebt. Das ist grundsätzlich möglich und wirkt sich dann auf den **Aufwand** und v. a. auf das **Feedback** (► Abschn. 2.3) aus. Tatsache aber ist, dass der **Selektionsaspekt** eine dominierende Dynamik entwickelt. Hat ein AC faktisch einen Selektionsaspekt, so werden dieser Aspekt und die durch ihn induzierten Wirkungen (Erwartungen, Stress, Entscheidungsdruck) im Vordergrund stehen – bei Assessees, Assessoren und Linienvorgesetzten. Auch ein Selektionscenter kann und soll Development-Gesichtspunkte

thematisieren. Will man aber ein wirkliches DC, was im Rahmen längerer Aus- und Weiterbildungen, bei Laufbahn-Workshops etc. sehr sinnvoll ist, so darf keine organisationsbezogene Selektionszielsetzung intendiert sein. Denn in einer hierarchisch verfassten Organisation wird dem Selektionsaspekt (ausgewählt worden zu sein) immer das größere Gewicht attribuiert.

### 2.1.2 Anforderungen analysieren – einige Vorüberlegungen

❗ Eine Analyse der Anforderungen bedeutet, Problemsituationen und ihre optimalen Bewältigungsstrategien zu kennen.

Die moderne psychologische Diagnostik geht nicht von Eigenschaften, sondern von **Situationen** aus (► Abschn. 1.1). Was sind typische Situationen mit denen die Kandidierenden konfrontiert sind bzw. in denen diese sich bewegen? Wie sind diese Situationen beschaffen? Welche **Anforderungen** ergeben sich daraus, diese Situationen erfolgreich zu gestalten oder zu bewältigen?

In einer analytisch-reduktionistischen Vorgehensweise handelt es sich deshalb vorerst einmal darum, folgende Fragestellungen bzgl. der indizierten Zielgruppe der Assessees verlässlich, d. h. »evidence-based« zu beantworten:

- Mit welchen **Situationen** und **Problemen** ist die Zielgruppe konfrontiert und durch welche **Anforderungen** sind diese gekennzeichnet?
- Welche **Strategien** sind für deren Bewältigung bzw. Erreichung der vorgegebenen Zielsetzung erforderlich?
- Auf welchen **Capabilities** (Befähigungen) beruhen diese Strategien?

Aus Situationen und  
Bewältigungsstrategien  
Fragestellungen ableiten ...

Methodisch können diese Fragen beantwortet werden durch

- Dokumentenanalyse,
- Beobachtungen und v. a.
- Interviews.

Bei den Interviews ist die Multiperspektivität wichtig. Interviewt werden sollen deshalb bezüglich der drei genannten Fragekategorien:

- das Top-Management,
- die direkten Vorgesetzten der indizierten Assessees,
- die Peers,
- nachgeordnete Mitarbeitende,
- wichtige interne und, wo möglich, externe Interaktionspartner (z. B. Kunden).

... aber aus unterschied-  
licher Perspektive

Aus diesen Interviews lassen sich Kategorien von Anforderungen und v. a. Indikatoren bilden, die für die weitere Entwicklung der diagnostischen und prognostischen Fragestellungen des AC den ständigen Bezugsrahmen darstellen.

So plausibel und evident diese Vorgehensweise ist, so sehr zeigen sich in systemisch-kritischer Betrachtung bzgl. der drei methodischen Schritte einige Probleme.

Wer bestimmt, was relevante Situationen bzw. Probleme sind?

### Situationen und Probleme und die sich daraus ergebenden Anforderungen

- Aus welcher bzw. wessen Perspektive werden Situationen, Probleme und Anforderungen beschrieben?
- Wie typisch und repräsentativ sind die Beschreibungen und Analysen? Sind die lokalen und aktuellen Befunde generalisierbar?
- Gibt es sog. Negativfaktoren?

#### Negativfaktoren

Anforderungsanalysen haben die Tendenz, als Positivisten geführt zu werden. Es wird also festgehalten, was es alles »braucht«, was alles »ziel-führend« ist, um zu den erwünschten Ergebnissen und Wirkungen zu kommen. Übersehen wird aber sehr oft, dass es auch Negativfaktoren und Kontraindikationen gibt. Damit sind Faktoren, Verhaltensweisen etc. gemeint, die sich ausgesprochen negativ, hinderlich auf die Situation, das Problem bzw. dessen Bewältigung auswirken. So kann z. B. Eloquenz verbunden mit einer raschen intellektuellen Auffassungsgabe – an sich positive Verhaltenskomponenten – in Situationen, in denen es darauf ankommt, weniger brillante Interaktionspartner geduldig zu überzeugen und aktiv einzubeziehen, sich eher hinderlich auswirken. Diese eher ungünstigen, zu vermeidenden Negativfaktoren zu kennen und zu erkennen ist diagnostisch ebenso relevant wie die Kenntnis der Positivfaktoren von Typus »Was es alles braucht...«. AC-technisch wird dies berücksichtigt, indem auf den Beobachtungs- bzw. Beurteilungsformularen immer die positiven, erwünschten **und** die negativ sich auswirkenden Verhaltensweisen beschrieben werden (► Arbeitsblatt Beurteilung und Rating in Anhang B1).

### Strategien zur Problembewältigung bzw. zur Erreichung der Zielsetzung

Bekanntlich »führen viele Wege nach Rom«. In den die Anforderungen ermittelnden Interviews werden die Strategien beschrieben, die nach Meinung (bzw. Erfahrung) der Interviewpartner erforderlich sind, bzw. sich in der Organisation bewährt haben. Im Anschluss an Neuberger (1986) wird dieses Wissen **implizite Erfolgstheorien** genannt.

Obwohl diese impliziten Erfolgstheorien eine große Plausibilität haben können, sind sie oft weit entfernt von den expliziten nachweislichen Zusammenhängen zwischen einem bestimmten Verhalten und der erwünschten Wirkung.

Wie kann ac-technisch mit diesem komplexen Sachverhalt umgegangen werden?

Verifikationen der Ergebnisse von Befragungen bzw. Analysen

**Mehrfachbefragungen** lassen evtl. verschiedene (implizite) Erfolgstheorien erkennbar, analysierbar und evtl. integrierbar werden. Die tendenzielle Konvergenz des Verhaltens von Assessées zu den von ihren Assessoren (und späteren Vorgesetzten, Qualifikatoren und Entscheider über ihre weiteren Karriereschritte) erwarteten Verhaltens- bzw. Vorgehensweisen (aufgrund deren impliziten Erfolgstheorien) ist nicht nur **im** AC wichtig.

Es ist auch für die zahlreichen Beurteilungs- bzw. Bewertungssituationen **nach** dem AC von großer Bedeutung.

Diese Konvergenz des gezeigten Verhaltens der Assesseees zu dem erwarteten Verhalten durch die Assessoren ist notwendig und legitim.

- ❗ **Es muss dafür gesorgt sein, dass unkonventionelles, innovatives, kreatives Verhalten der Assesseees nicht systematisch unter die Guillotine der impliziten Erfolgstheorien der Assessoren als Repräsentanten der Organisationskultur fällt.**

Dieser angeschnittene Fragenkomplex berührt organisations- und managementpsychologisch hoch relevante aber selten in der Organisation reflektierte Sachverhalte. Dazu gehören z. B.:

- Effekte der Mimesis (Nachahmung von Vorbildern, Modellen, prägenden Leitfiguren),
- Konformitätsdruck (Gruppe, Organisation, Kultur) bzw.
- Adaptions- und Transferschwierigkeiten von in der seriösen Managementliteratur und in MD-Workshops aufgezeigten Erkenntnissen zu der organisationseigenen Praxis und Kultur: Die verwendete Terminologie entspricht zwar den gängigen Managementtheorien bzw. -modellen, die lokale Praxis verzerrt diese jedoch bis in ihr pures Gegenteil.

Neuer Slang und modische Terminologie spiegeln noch nicht die Praxis

## **Für erfolgreiche Problemlösungsstrategien erforderliche Capabilities**

Unter Capabilities versteht man üblicherweise entsprechende Befähigungen (► Abschn. 2.1.3).

Auch hier ist zunächst davon auszugehen, dass die angegebenen Befähigungen (bzw. Wissensbestände) immer auch auf den impliziten Theorien und Plausibilitätsannahmen der Befragten beruhen.

Menschen, Gruppen und Organisationen sind offene Systeme. Offene Systeme reagieren nach dem Prinzip der **Äquifinalität**, d. h. der gleiche Endzustand kann aufgrund unterschiedlicher Ausgangslagen und auf verschiedenen Wegen erreicht werden (vgl. von Bertalanffy 1968). Ebenso gilt für offene Systeme das Prinzip der **Äquikausalität**, d. h. eine bestimmte Ursache oder Art und Weise kann sehr unterschiedliche, ja konträre Wirkungen haben (► Box »Negativfaktoren«).

Es ist nicht immer so linear wie es erscheint

## **Die Anforderungen**

Im Folgenden wird der methodologische Aufbau der Ermittlung erfolgreicher Bewältigungsstrategien bzw. Anforderungen skizziert.

Bei Assessments von Individuen, Gruppen oder Teams muss man zur Überprüfung von Ressourcen und Capabilities von der Frage ausgehen:

Welche Strategien des Handelns und des Vermeidens dienen der Bewältigung einer Situation bzw. einer komplexen Aufgabenstellung?«

Wenn auch nicht alle Wege »nach Rom führen«, so sind es doch zumindest verschiedene Wege, die dorthin führen können. Es ist deshalb not-

2 Fragen, welche helfen, die realen Anforderungen zu ermitteln

wendig, eine **Multiperspektivität** in die Beantwortung dieser Grundfrage hineinzubringen.

Gefragt ist eine Systematik von Fragen, die aus einer Vielfalt von Perspektiven, Erfahrungen und Fakten jene Bedingungen und Strategien herausarbeitet, welche die Bewährungswahrscheinlichkeit einer Besetzung, Beförderung, Beauftragung etc. vergrößert. Es erweisen sich die folgenden Fragerichtungen als nützlich. Die Fragen und ihre »Dimensionen« müssen je nach konkretem Assessment-Auftrag variiert, präzisiert bzw. ergänzt werden.

- In welcher **Organisation** (oder Organisationseinheit) sollen Kandidaten für welche **Funktion** (oder Funktionen) und **Position** (oder Positionen) assessiert werden (allgemeine, Assessmentrelevante Charakteristiken der Organisation, der Funktion (Funktionen) bzw. Position (Positionen), um die es geht)?
  - Was sind erste nähere Kennzeichen der in Aussicht genommenen **Gruppe** (Kategorie) von Kandidierenden (z. B. interne bzw. externe, Anzahl, Altersstreuung, Gender, formale Voraussetzungen etc.)?
- Wie sieht die Dynamik (evtl. Vektoren) der Entwicklung und Veränderung aus? Was war, wie ist es jetzt, was wird sich in welche Richtung verändern, was wird (voraussichtlich) gleich bleiben? Der Zeithorizont beträgt etwa 3 Jahre und betrifft die folgenden Bereiche, und zwar unter den Einflüssen technologischer, den Markt betreffender, unternehmensstrategischer Entwicklungen:
  - Organisation (bzw. Organisationseinheit),
  - Funktion und
  - Position.
- Welche **Zielsetzungen** bzw. **Strategien** sind dokumentiert bzw. verbindlich formulierbar auf den Ebenen **Organisation, Funktion und Position**?
- **Welches sind die Kernaufgaben** der zu besetzenden (oder zu schaffenden) Funktion (Funktionen) bzw. Position (Positionen)? Die **Kernaufgaben** sind zu beschreiben als **Problemstellung** (Aufgaben) unter dem Aspekt von **Ergebnissen**, zentralen **Interaktionspartnern**, **Ressourcen** bzw. **Restriktionen**, **Kontingenz** (Abhängigkeiten), Grad der **Eindeutigkeit** der **Beurteilung** des **Erfolgs** (Indikatoren und Erfolgskriterien) etc.
  - Welches sind die Grundlagen der Informationen und aus welcher Perspektive werden sie betrachtet? Was muss noch gewusst bzw. beachtet werden? Wer (z. B. Kunden, Mitarbeitende) würde diese und die kommende Frage evtl. sehr anders »sehen« bzw. beantworten?
- Welche **Kompetenzen** bzw. **Capabilities** (► Abschn. 2.1.3) sind die Grundlage für eine erfolgreiche Bewältigung der Kernaufgaben? In diesem vorliegenden Punkt muss sowohl deduktiv als auch induktiv vorgegangen werden.
  - Auf welche Weise verändern die Entwicklungsdynamiken (► oben) die Kompetenzen bzw. Capabilities?
  - Wie evident und gesichert sind die Deduktionen bzw. Induktionen? Gibt es Alternativen (z. B. innovativere Handlungen, Strukturen), die ebenso oder noch mehr zum Erfolg führen?

- Wie ist im gegebenen Projekt die Ermittlung der erfolgreichen Bewältigungsstrategien zu **organisieren** (unter Einbeziehung des Zeitrahmens, der Parallelität, der Koordination, der Validierung etc.)?

Zur Organisation des Ermittlungsprozesses

Mittels welcher **Methoden** (und in welcher **Kombination**) sollen die obigen Fragen beantwortet werden? Zur Verfügung steht:

Organisationswissen	<b>Dokumente</b> (z. B. Stellenbeschreibung, Reglemente, Leitbilder, Berichte), <b>Erfahrungen</b> (ermittelt durch Interviews bzw. Beobachtungen), <b>Mitarbeiterbefragung</b> , <b>Critical incidents</b> , <b>360°-Feedback</b> (► Kap. 3) etc.
Externes Wissen	<b>Kundenbefragungen</b> , <b>Expertenwissen</b> , <b>empirische Untersuchungen</b> , <b>wissenschaftliche Theorien und Modelle</b> etc. (vgl. die unten aufgeführten zwei Beispiele)

### 2.1.3 Fähigkeiten – Kompetenzen – Capabilities

Für die Ermittlung der erforderlichen bzw. erwünschten oder günstigen Befähigungen erweist sich die Unterscheidung von Fähigkeiten (»skills«) und Kompetenzen (»competencies«) als hilfreich (■ Tab. 2.1). Zu dem wichtigen und oft unklar und inflativ verwendeten Konzept Kompetenz sei verwiesen auf Eck (2010b).

■ Tab. 2.1. Zur Unterscheidung von Fertigkeiten und Kompetenzen

Beschreibungs- bzw. Analyse Kriterien	Fertigkeiten (»skills«)	Kompetenzen (»competencies«)
Generelle Umschreibung	Wissen, Können, Fähigkeiten, die präzisen Standards entsprechen und dadurch Anforderungen erfüllen	Set von Fähigkeiten, Strategien und Einstellungen mittels denen Situationen und Probleme gemeistert werden können
Erscheinungsweise	Beobachtbares Handlungssystem oder Verhaltenssequenz	Vorwiegend kognitive, vermittelte Aktivitäten, die sich v. a. in den Ergebnissen zeigen
Aufgabenentsprechung	Aufgaben mit Routinecharakter oder Programmierungsgrad	Aufgaben, deren Ergebnis (Lösung) bzw. Lösungsmethoden vielfältig oder unterschiedlich bewertbar sind
Umfeldcharakteristiken	Handhaben eines relativ stabilen Umfeldes	Steuert komplexes, veränderliches Umfeld
Verallgemeinerungs- bzw. Transferierbarkeit auf andere Aufgaben und Situationen	Begrenzt auf gleiche oder sehr ähnliche Aufgaben und Situationen	Anwendbar auf eine große Breite unterschiedlicher Aufgaben und Situationen
Herkunft	Aus Arbeitsanforderungen abgeleitet	Personenabhängig (Begabung, Identifikation etc.)
Heuristisches Potenzial	Festgelegt	Offen, hohes Wachstumspotential

Das wegweisende Konzept der Ermittlung der zentralen Anforderungen orientiert sich an der **Capability**. Als heuristisches Schema für die Ermittlung, Analyse und Beschreibung sog. Anforderungen dient folgende Systematik.

Capability als Befähigung, Vermögen und Potenzial ist das spezifische Zusammenwirken von:

- Wissen bzw. Inhalten (Umfang) und Methoden, um zu Wissen zu kommen (Wissenstaxonomie),
- Skills, also Fertigkeiten, Techniken und Handhabung von Instrumenten sowie
- Kompetenzen, d. h. der Beherrschung von Regeln und Bewältigung von Schwierigkeiten in komplexen Bereichen, z. B. Sprachkompetenz oder emotionale Kompetenz.

Dies beruht auf raum-zeitlichen Voraussetzungen wie

- Situation,
- Rahmenbedingungen und
- Motivation.

Das Konzept der Capability geht stärker von Ergebnis und Volumen (Ausmaß) aus und definiert so die Performanz (Leistungsvermögen). Es fokussiert nicht so sehr die Einzelperson, sondern die Interaktionen, um ein bestimmtes Resultat zu erreichen. Außerdem ist dieses Konzept nicht auf bestimmte (präskriptive) Art und Weisen fixiert, ein Problem zu lösen, sondern offen für sehr unterschiedliche Qualifikationen. Hierzu gehören auch sog. Vintage-Qualifikationen (Mertens 1977), d. h. die Fähigkeit, fehlende oder unzureichend vorhandene Qualifikationen, Ressourcen etc. durch andere Qualifikationen und Ressourcen zu kompensieren.

Die allgemeinen Erwägungen zu Skills, Kompetenzen und Capabilities müssen nun konkretisiert werden – die Anforderungen in ACs sollen sich nicht nur aus unternehmensspezifischer Empirie ableiten, sondern auch aus den Erkenntnissen der Wissenschaft.

### 2.1.4 Theoriemodelle

Im Folgenden werden zwei Beispiele für die Beurteilung professioneller bzw. managerialer Befähigung aufgezeigt.

#### Erfolgsrelevante Persönlichkeitskonstrukte

Die Annahme ist, dass der Berufs- und Führungserfolg durch Beschaffenheit und Ausmaß folgender der Persönlichkeit attribuierte Faktoren beeinflusst wird (■ Tab. 2.2, ■ Tab. 2.3).

Diese »Big five« sollten nicht 1 : 1 in Bewertungsdimensionen eines AC überführt werden. Aber dieses Modell (sowie andere Modelle) kann für Fragestellungen und Einflussfaktoren auf die gesuchte Bewährungswahrscheinlichkeit sensibilisieren.



■ **Tab. 2.2.** Kognitive Persönlichkeitsfaktoren.

Wahrnehmung	Allgemeine Intelligenz	Numerische Intelligenz	Verbale Intelligenz	Fachliche Kompetenz (Wissen, Erfahrung)
-------------	------------------------	------------------------	---------------------	--

■ **Tab. 2.3.** Nichtkognitive Persönlichkeitsfaktoren.

Extraversion	Gewissenhaftigkeit (»conscientiousness«)	Neurotizismus	Offenheit (»openess«)	Verträglichkeit (»agreeableness«)
Neigung zu sozial initiativem, geselligem, schwungvollem und optimistischem Verhalten	Neigung zu Disziplin, hoher Leistungsbereit- schaft, systema- tisch-methodi- sches Vorgehen; Genauigkeit	Neigung zu ängstlichem, emotional labi- lem Verhalten; Selbstzweifel und Verunsicherung	Neigung zu Wissbegierde, Neuigkeit, alternativem Vorgehen; starkes Vorstel- lungsvermögen, wendiges, flexib- les Verhalten	Neigung zu altruisti- schem, nachgiebigem Verhalten; Kooperation, Verlässlichkeit, vertrau- ensvoll, angenehme Umgangsformen
vs.				
Introversion				
Zurückhaltendes, eher mit der eigenen Innenwelt beschäftigtes Verhalten				

Es handelt sich hier um die sog. »big five« oder »robust factors« (sensu Digman u. Inouye 1986); sie werden vielfach bestätigt (z. B. Borkenau u. Ostendorf 1989, 1991; McCrae-Costa 1987; Howard u. Howard 2001), für Tabellen 2.2 und 2.3 vgl. Robertson u. Callinan 1998

Stärker verhaltens- bzw. handlungsorientiert ist das folgende Modell. Auch dieses ist als ein heuristisches Modell zu verstehen, das in der konkreten lokalen Situationen zu nutzen ist.

Zu fragen ist: Wie zeigen sich diese Kompetenzbereiche in den zu besetzenden Situationen, Aufgabenfeldern und Problemstellungen?

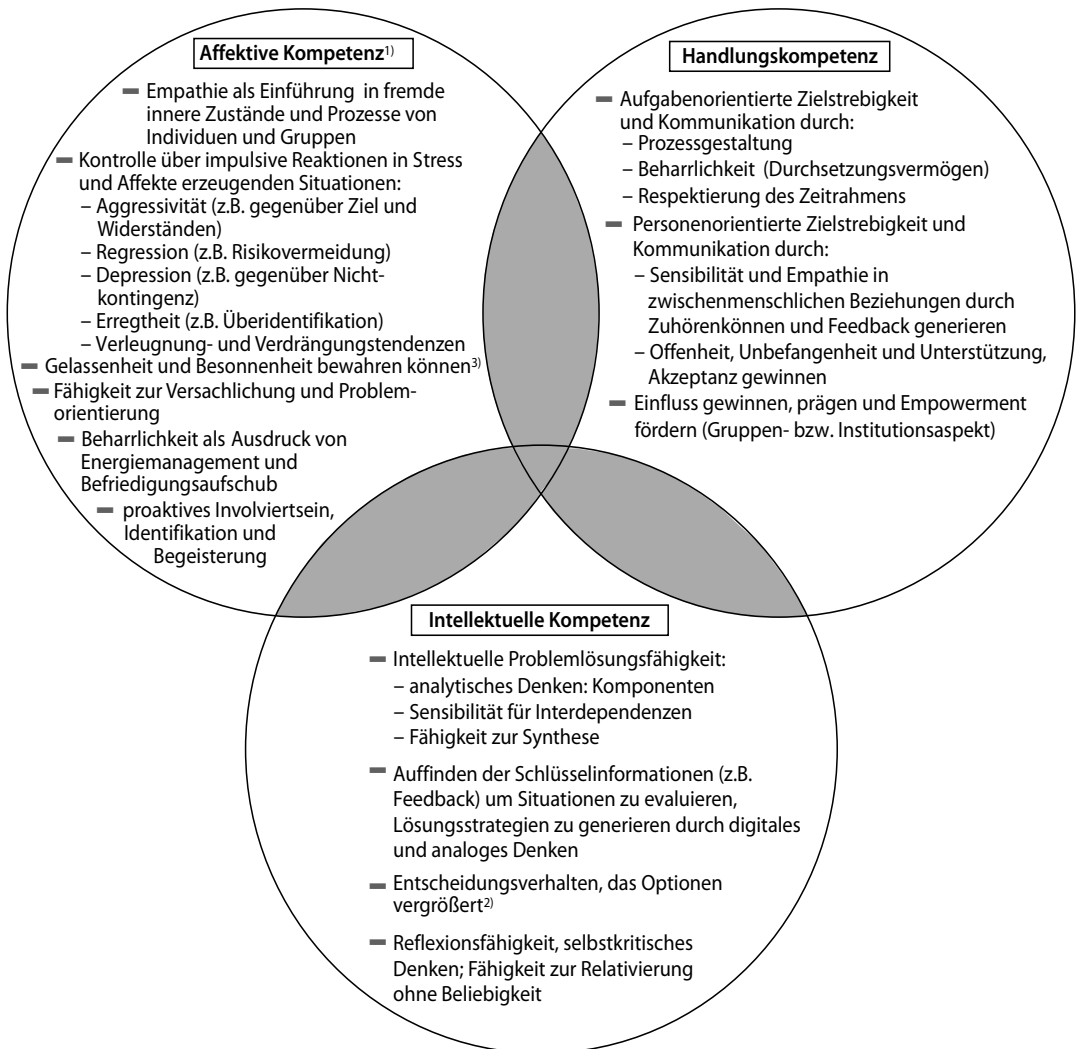
## Grundkomponenten der Befähigung zum Management

Was ist überhaupt ein Erfolgsfaktor – noch dazu mit einer Prognosevalidität (■ Abb. 2.2)?

Verhaltensweisen oder Voraussetzungen, die als relevante Erfolgsfaktoren angesehen werden, beruhen, wie oben aufgezeigt, auf kulturellen, also lokalen impliziten Erfolgstheorien. Das ist bis zu einem bestimmten Ausmaß notwendig, denn die jeweiligen Entscheidungsträger beurteilen nicht aufgrund »objektiver«, wissenschaftlich erhärteter Kausalitäten, sondern aufgrund eines letztlich subjektiven Vergleichs: beobachtete und interpretierte Ergebnisse mit den impliziten Erfolgstheorien. Die Subjektivität wird dadurch gemildert, dass an diesen Entscheidungen bzw. Beurteilungen in der Regel mehrere Personen beteiligt sind.

Wundertüte »Erfolgsfaktor«

Die Fraglichkeit der sog. Erfolgsfaktoren hat tiefere **Ursachen**. Die **Methoden der Beobachtungen, Befragungen usw. sind analytisch und konzentrieren** sich auf **Personen** bzw. **Aufgaben** in bestimmten **Situationen**. Diese methodische Weichenstellung setzt sich im AC fort. Obwohl die Methoden der Beobachtung, Beschreibung und Bewertung ständig verfeinert und auch die **interaktiven** Prozesse zwischen den Assessees beobachtet werden, ist die Methodologie analytisch und konzentriert sich auf die einzelne Person.



■ **Abb. 2.2.** Grundkomponenten der Befähigung zum Management. <sup>(1)</sup> Vgl. auch D. Goleman (1996): Emotionale Intelligenz;

<sup>2)</sup> Vgl. H. v. Foerster (1993); <sup>3)</sup> Vgl. die Renaissance der antiken Tugendlehre in der neueren Ethik – Diskussion und Managementlehre)

### Exkurs

Schon seit Jahren erweitert die moderne Organisations- und Managementforschung den **Kompetenzbegriff** von der personalen Ebene auf die Ebene der Organisation und ihrer Kernfunktionen.

Bereits Selznick schrieb 1957 von den »distinctive competencies«, über die einzelne Unternehmen verfügen und die ihnen entscheidende Wettbewerbsvorteile verschaffen. Hacker kritisierte in Bezug auf die vorwiegend personale Attribution von bestimmten erfolgreichen bzw. scheiternden Arbeitsergebnissen:

»Jeder (...) Tätigkeit wird im formalen Rückgriff eine sie, bedingende' psychische Funktion oder ein, Vermögen' kurzerhand zugeordnet: 'Durchsetzungskraft', 'Abstraktionsvermögen', 'Willenskraft'. Auch mit dem verharmlosenden Substantiv, '-fähigkeit' sind derartige Regresse verbreitet: 'Durchsetzungsfähigkeit', 'Abstraktionsfähigkeit', 'Umstellungsfähigkeit'. Schließlich werden auch ohne, '-kräfte', '-vermögen', (...) Ergebnisse dieser problematischen Schlüsse angeboten: 'Belastbarkeit', 'Handgeschicklichkeit', 'Willensbeständigkeit.'« (Hacker 1998, S. 75)

Es ist arbeits- und organisationspsychologisch erwiesen, dass es für die erfolgreiche Bewältigung einer Situation nicht so sehr die sog. Ressourcen oder personalen Kompetenzen an sich sind, mit denen ein System ausgestattet ist, sondern dass es v. a. auf deren Gebrauch ankommt, d. h. den **Nutzen**, der aus den Ressourcen bzw. Kompetenzen gezogen wird und werden kann.

Deswegen wird heute auch mehr von »capabilities« gesprochen und weniger von Kompetenzen (► oben). Ressourcen bzw. Kompetenzen sind zunächst nur ein Bündel von möglichem Nutzen. Die Frage ist, von was es abhängt, ob und wie der potenzielle Nutzen in tatsächliche Vorteile transformiert werden kann (vgl. Penrose 1959; Moldaschl 2006). Von dieser **Metakompetenz** oder diesen **spezifischen Ressourcen** schreiben Schreyögg und Conrad:

Spezifische Ressourcen sind auf den Faktormärkten nicht verfügbar. Sie müssen durch die Organisation selbst erzeugt werden oder sich selbst erzeugen, und konkurrierende Institutionen müssen an ihrer Beschaffung gehindert werden können. Ressourcenkombinationen, die schließlich zu strategischen Wettbewerbsvorteilen führen, entwickeln sich typischerweise nicht nach einem ingenieurmäßig entwickelten Plan. Sie entstehen v. a. in den historisch gewachsenen Tiefenstrukturen einer Organisation, und zwar in Form von Praktiken, Routinen und Orientierungsmustern, die sich im besten Fall zu einer nicht oder nur sehr schwer imitierbaren »idiosynkratischen Kompetenz« vereinigen.« (Schreyögg u. Conrad 2006, S. VII)

Kompetenz ist kein Zustand sondern ein Nutzen  
Zur neueren Diskussion bzgl. des Konzepts »Kompetenz« vgl. Eck, 2010b

Fünf Problematiken an den Schnittstellen Organisationskultur, Managementpraxis. »State of the art«, Kostendruck, Experten- bzw. Anbieterinteresse

Trotz der Binnenvvalidierung der mit der Vorbereitung und Durchführung eines ACs zusammenhängenden Methoden stellt man in der Praxis eine Nichtberücksichtigung des gegenwärtigen Erkenntnisstands bzgl. Organisations- und Managementforschung fest. Dazu gehört:

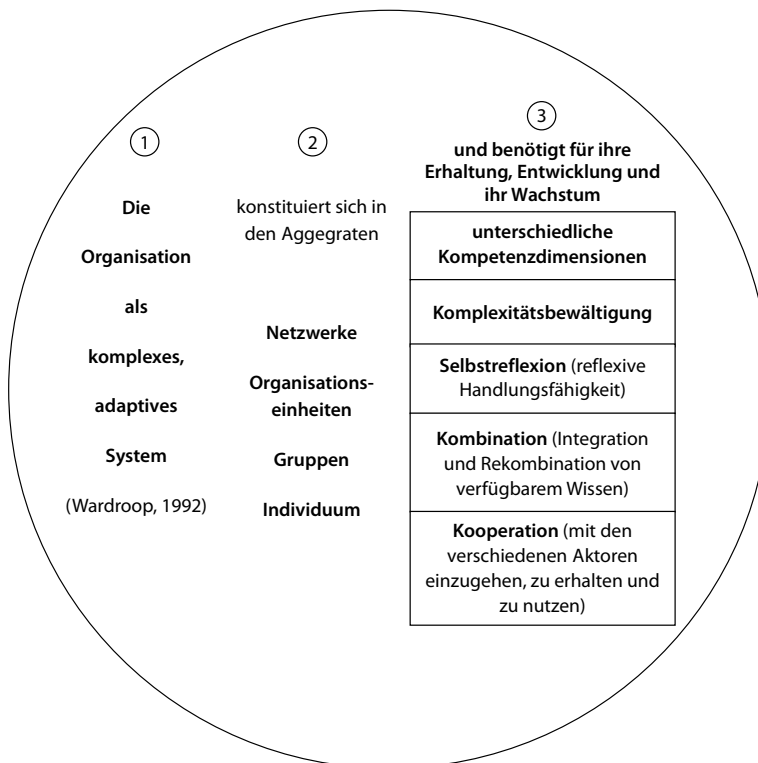
- die Präferenzierung der analytischen, deduktiven, kausalen Denkweise bzw. Methodologie;
- die kulturelle Tradition des »heroischen Managements«, die den Erfolg (weniger den Misserfolg) den überragenden Fähigkeiten und Eigenschaften des Managers und herausragenden Leaders attribuiert (zur Kritik des heroischen Managements vgl. Baecker 1994; Mintzberg, Simons u. Basu 2002);
- die Motivation der »Linie«, Assessee an ein AC zu delegieren. Es ist dies, trotz aller Potenzialrhetorik, v. a. bei den Selektions-AC, die Frage nach der Bewährungswahrscheinlichkeit. Diese Fragestellung fokussiert die Person des bzw. der Assessee und sieht ab von den jeweils kontextuellen Bedingungen und Einflüssen der Entstehung von Leistung. Diese implizite Fragestellung an das AC wird noch akzentuiert durch weitere implizite Erwartungen der delegierenden Organisationseinheiten. Diese, als Kostenträger des aufwändigen AC-Verfahrens, haben eine gewisse Autonomie bezüglich ihrer Delegationspraxis und -motivation. Unabhängig von der offiziellen Rhetorik lassen sich drei Praxen der Vorselektion feststellen, die unterschiedliche implizite Fragestellungen beinhalten:
  - es werden alle für eine »Beförderung« in Frage kommenden Kandidatinnen und Kandidaten nominiert;
  - es werden nur die fraglichen Kandidaten nominiert, also jene, gegenüber denen bestimmte Vorbehalte existieren;
  - es werden nur die aus Sicht der Linie nicht in Frage kommenden Kandidaten nominiert, in der Hoffnung, das AC bestätige die Uneignung und entlaste die Linie von dieser konfrontierenden Stellungnahme, d. h. sog. Low-end-ACs, ► Abschn. 2.4.1, »Problematische Entwicklungen«.
- Die Tendenz, ACs aus Aufwands- und Kostengründen zu kürzen, führt u. a. dazu, dass vermehrt Tests eingesetzt werden. Doch Tests fokussieren auf die Person, sie sind nicht interaktiv und nutzen die gemeinsamen Chancen eines AC nicht aus. Tests kann man irgendwo machen lassen – dazu braucht es keine (residentiellen) AC.
- Die (meisten) professionellen Anbieter von ACs haben weniger ein wissenschaftsorientiertes als ein kommerzielles Interesse. Sie orientieren sich am Markt, d. h. an den Vorstellungen ihrer potenziellen Kunden, und sind an einem Auftrag interessiert. Daran ist nichts grundsätzlich Schlechtes aber es impliziert oft sehr viel Einengung und Begrenzung. Sie argumentieren deshalb eher auf der Ebene der Binnenvvalidierung und -optimierung eines AC, als dass sie Alternativen zum klassischen AC vorschlagen. Die wissenschaftlichen Ergebnisse haben sich längst von den personenzentrierten Modellen in Richtung einer »competence-based theory of the firm« entwickelt (z. B. Sanchez u. Heene 1996; Freiling, Gesch u. Goecke 2006). Daher braucht es ein anderes Verständnis von Kompetenz: Kompetenz als situationsübergreifende Handlungs-

und Problemlösungsfähigkeit und eine Differenzierung bezüglich des Trägerrahmens der Kompetenz. Dieser ist eben nicht primär die Person, sondern die Person in einer Gruppe, in einer Organisation und in Netzwerken. Herauszufinden sind die Wirkungsbeziehungen zwischen den verschiedenen Trägerrahmen der Kompetenz (■ Abb. 2.3).

In ganz ähnliche Richtung gehen die neuen Ansätze der Management- bzw. Leadership-Forschung im Zusammenhang mit dem Modell des »social capital«, das sich in **Bonding-Capital** (d. h. Fähigkeit zur intraorganisatorischen Verbindung und Generierung von Ressourcen) und in **Bridging-Capital** (d. h. dem Aufbau und der Pflege interorganisatorischer, offener Netzwerke, außenstehenden Ressourcen etc.) gliedert. Diese beiden Formen des Social Capitals einer Organisation erfordern spezifische Meta-Capabilities (vgl. Davidson u. Honig 2003; Jones 2005; Iles u. Preece 2006).

Die Frage nach den relevanten Erfolgs- oder Bewährungsfaktoren hat sich als eine theoretisch und methodisch anspruchsvolle Phase auf dem Weg zur Konzeption eines professionellen und validen Assessments erwiesen. Aber ohne eine solide Theorie und Reflexion bleibt ein AC zwar immer noch eine aufwändige und beeindruckende Inszenierung – aber auf schwankendem Boden.

Die Bewährungswahrscheinlichkeit erhöhen: in das soziale Kapital investieren



Wer oder was soll also assessed werden?

■ Abb. 2.3. Wirkungsbeziehungen zwischen den verschiedenen Trägerrahmen der Kompetenz. (Nach Texten von Wilkens, Keller u. Schmette 2006)

### 2.1.5 Überführung gewonnener Informationen in beobachtbare Beurteilungskriterien

Ein komplexes Bild der Anforderungen an zu besetzende Funktionen bzw. Positionen wurde erreicht durch:

- Dokumentenanalyse,
- Beobachtungen,
- Befragungen,
- Varianten der Critical-incident-Methode oder
- firmeninterne oder wissenschaftsorientierte Kompetenzmodelle.

Diese »Anforderungen« sind teilweise sehr heterogen und je nach Interviewpartner durchaus auch sehr unterschiedlich bis kontrovers gewichtet. Sie sind noch keine ausreichende Grundlage für die Konstruktion von AC-Elementen, welche die Entsprechung zu diesen Anforderungen verlässlich aufzeigen sollen und damit eine Beurteilung überhaupt erst ermöglichen.

Die Fülle der Vorstellungen und des Wissens, »worauf es in einer bestimmten Funktion, Position und Situation ankommt«, muss operationalisierbar gemacht werden. Mit anderen Worten, es braucht einen Konsens über die Beurteilungskriterien, aufgrund derer das in den einzelnen AC-Elementen gezeigte Verhalten und die Handlungsstrategien beobachtet, beschrieben, beurteilt und bewertet wird. Diese Beurteilungskriterien werden oft auch »Dimensionen« (des Verhaltens, der Beurteilung etc.) genannt.

Beurteilungskriterien

Das ist ein sehr wichtiger weiterer Arbeitsschritt in der Konstruktion eines AC.

**! Über den Katalog der Beurteilungskriterien muss ein Konsens erzielt werden, damit keine weiteren impliziten bzw. »privat-subjektive« Beurteilungskriterien die Beobachtungen und Beurteilungen verzerren.**

Damit der Konsens klar ist, sollen nicht nur Schlagworte in Form von Substantiva gebraucht werden, sondern ausreichend klare und bipolare Beschreibungen der Beurteilungskriterien (► Arbeitsblatt Beurteilung und Rating in B1).

konkret

- Die Beurteilungskriterien müssen ausreichend spezifisch und **konkret** sein, also keine Abstrakta bzw. Universalkriterien wie z. B. »Lernfähigkeit«, »Problemlösungsfähigkeit«, »leistungsorientiert«. Die allgemeinen in der Literatur und v. a. in der Praxis verwendeten Kompetenzsystematiken entsprechen dieser Anforderung nicht ausreichend.

normativ

- Die Beurteilungskriterien sind **normativ**, nicht nur beschreibend. Das erwünschte und erwartete Verhalten bzw. das strategische Vorgehen muss eindeutig erkennbar gemacht werden, ohne dass auf eine bestimmte Vorgehensweise oder Strategie fokussiert wird. Das ist mit gewissen Schwierigkeiten verbunden. Als aussagekräftiges Diagnoseinstrument soll ein AC mehrmals wiederholt werden können, nicht

selten während 10 Jahren. Es entsteht dadurch eine eher hinderliche AC-Routine, doch es ist nicht anzunehmen, dass die (normativen) Anforderungen an die zu assessierenden Funktionen und Positionen durch Jahre hindurch gleich bleiben. Wie werden die tatsächlichen Veränderungen der Anforderungsstruktur in den Beurteilungskriterien angemessen abgebildet?

- Die Beurteilungskriterien müssen **zukunftsorientiert** sein. Wer oder was entscheidet, welche Kernkompetenzen oder Schlüsselstrategien in Zukunft gefragt bzw. erfolgreich sein werden? zukunftsorientiert
- Beurteilungskriterien müssen in sich und durch die Assessoren eindeutig **beobachtbar** sein. beobachtbar
- Sie müssen außerdem über eine ausreichende **Trennschärfe** verfügen. Sie dürfen nicht tautologisch sein und Aspekte thematisieren, die in anderen Beurteilungskriterien ebenfalls erfasst werden, da sonst faktische systematische Verzerrungen (z. B. in der Gewichtung) entstehen. trennscharf

Die methodische Brücke zwischen dem definierten Beurteilungskriterium und der Beobachtung, Beschreibung und Bewertung im AC wird durch die **Indikatoren** gebildet. Die Frage ist: Welche beobachtbaren Verhaltensweisen zeigen an, dass das Vorgehen dem Beurteilungskriterium positiv entspricht? Welche Verhaltensweisen zeigen ein dazu konträres Handeln an? Zur Reduktion der Komplexität sind die Bildung von Indikatoren und die Beurteilung aufgrund der Indikatoren notwendig und legitim.

Die Rolle der Indikatoren

Dieses Vorgehen hat aber auch einen etwas spekulativen Charakter. Es beruht auf psychologischer Alltagsplausibilität und impliziten Theorien über das Zustandekommen von Handlungen bzw. Nicht-Handlungen.

**! Menschliches Verhalten ist grundsätzlich aber vieldeutig und kontingent zur Situation. Ein bestimmtes Verhaltens- oder Handlungsset als (verlässlichen) Indikator für ein in relativer Konstanz gedachten Beurteilungskriterium zu nehmen, enthält immer ein gewisses Irrtumsrisiko.**

Der weite Interpretationsspielraum wird aber wieder eingeschränkt und etwas robuster gemacht durch Folgendes:

- Es werden 4–6 Indikatoren pro Beurteilungskriterium verwendet, die bipolar (positiv – negativ) formuliert sind;
- Man nimmt eine Auswahl und Formulierung der Indikatoren vor, die für das sog. AC-Element (Aufgabenstellung) spezifisch sind (► Abschn. 2.1.5, Box »Arbeitsschritte«).
- Es wird auf Konsensorientierung geachtet; nicht nur die Beurteilung durch die Assessoren geschieht im Konsens, sondern das ganze Gerüst eines AC entsteht in ständigem Austausch mit den internen Feldexperten, den Entscheidungsträgern, dem Human Resources Management und den Methodenexperten mit ihren Erfahrungen.
- Die Konsensorientierung sichert die lokale Validierung. AC produzieren keine »objektive« Wahrheit oder auch nur Richtigkeit der Aussagen bezüglich der Capabilities der Assessees. Die Richtigkeit eines AC liegt

Die Meta-Capability von Assesseees besteht darin, Erwartungen zu erkennen und tendenziell zu erfüllen

in der lokalen und temporären Validität. Die Bewährungswahrscheinlichkeit der Assesseees steigt, wenn sie es verstehen, ein Verhaltens-, Handlungs- und Ergebnisniveau zu zeigen, das den durch die AC-Systematik und das Assessorentraining gerahmten Erwartungen der Assesseees entspricht und für die Organisations- bzw. Managementkultur der Unternehmung repräsentativ ist. Dies ist ein weiterer Grund, für möglichst viel Transparenz im AC zu sorgen.

### ! Die Assesseees sollen die Beurteilungskriterien und Indikatoren kennen.

In Beantwortung der Frage, wie sich gewonnene Informationen in beobachtbare Beurteilungskriterien überführen lassen, sind folgende Arbeitsschritte notwendig:

#### Arbeitsschritte

- Es müssen 6–8 Beurteilungskriterien gefunden und formuliert werden (»Dimensionen«, »Kompetenzen« etc.).
- Die Beurteilungskriterien sind zu umschreiben und zu definieren; die Formulierungen drücken jene Einstellungen, Handlungsweisen und Verhaltensformen aus, die als erwünscht und günstig angesehen werden.
- Die Definition der Beurteilungskriterien ist für alle AC-Elemente die gleichen.
- Die 4 bis max. 8 sog. Indikatoren verdeutlichen, was mit dem Beurteilungskriterium alles gemeint ist, und geben v. a. an, welche Verhaltenscharakteristiken im jeweiligen AC-Element die Beobachtung und Beurteilung strukturieren.
- Die Indikatoren sind also auf das entsprechende AC-Element ausgerichtet. Bestimmte Indikatoren sind für alle AC-Elemente relevant, die ein gegebenes Beurteilungskriterium thematisieren; 2–5 Indikatoren sollen aber ac-element-spezifisch formuliert sein.

In Anhang B1 finden sich Beispielseiten für die Beurteilungsdimension »Kommunikation und Einflussnahme« (► Arbeitsblatt Beurteilung und Rating in Anhang B1). Eine ähnliche Vorlage befindet sich auch in Anhang A (► Arbeitsblatt Halbstandardisierte Beschreibung in Anhang A). Die jeweiligen Formulierungen sind ac-element-spezifisch.

### 2.1.6 Konstruktion der sog. AC-Elemente

Für die Konstruktion von AC-Elementen braucht es solide Kenntnisse der Tätigkeits- und Situationsrealität – und einiges an Kreativität und Spielfreude.

AC-Elemente sind jene Aufgaben und Situationen, welche die Assesseees zu bewältigen haben. Die Funktion der AC-Elemente besteht darin,

Die AC-Elemente schaffen ein vergleichbares Beobachtungsfeld



ein strukturiertes und bis zu einem gewissen Grad auch standardisiertes Beobachtungsfeld zu schaffen. Dieses Beobachtungsfeld verlangt von den Assessees (und gibt ihnen die Möglichkeit dazu), sich mit ihren Ressourcen und Kompetenzen und als Personen einzubringen.

Die AC-Elemente sind keine Prüfungsaufgaben, bei denen es eindeutig festgelegte oder zu ermittelnde »richtige« oder »falsche« Lösungen gibt. Das durch ein AC-Element geschaffene Beobachtungsfeld erlaubt die Beobachtung und Hypothesenbildung bzgl. folgender Fragen:

- Welches Verständnis der Aufgabe bzw. Situation zeigt sich? Wie kommt es zu diesem Verständnis?
- Auf welchem Anspruchsniveau wird die Lösung der Aufgabe bzw. Bewältigung der Situation erbracht?
- Wie organisiert die Gruppe ihre Arbeit (Methodik)?
- Welche Managementaktivitäten bzw. Führungsdynamik sind bzw. ist ersichtlich bzw. fehlend?
- Welche Interaktionen zeigen sich auf dem Weg zum Resultat?
- Wie werden Schwierigkeiten, Misserfolge und Konflikte bewältigt?
- AC-Element-spezifische Fragen, z. B. inhaltlicher, fachlicher Art (Wissen und Kenntnis).

AC-Elemente müssen so konzipiert werden, dass ihre Bearbeitung diese Fragen beantwortbar machen

Die Beantwortung dieser Fragen geschieht auf der individuellen Ebene der Assessees, auf der interaktionellen Ebene und bzgl. der Funktion »Gruppenleitung« (formelle und informelle) anhand der Kriterien bzw. Indikatoren, die für jedes AC-Element definiert wurden.

Diese Fragen werden aber nicht direkt beantwortet und evaluiert. Wäre dies der Fall, so hätte man zwar präzise Aussagen über das Geschehen in der Gruppe und das Zustandekommen des Ergebnisses. Doch man hätte keine gesicherten Aussagen über das Vorhandensein, das Ausmaß und die spezielle Beschaffenheit der Kompetenzen, die als spätere Entscheidungskriterien festgelegt wurden.

Diese Fragen sind das erkenntnisleitende Interesse der Assessoren in ihren Beobachtungen und Auswertungen. Operationalisiert wird dieses erkenntnisleitende Interesse aufgrund der »Beobachtungskriterien« (oder »Dimensionen der Beobachtung« oder »Kompetenzen«). Diese werden im Kompetenzkatalog für das ganze AC und auf den Beobachtungsblättern für das jeweilige AC-Element definiert.

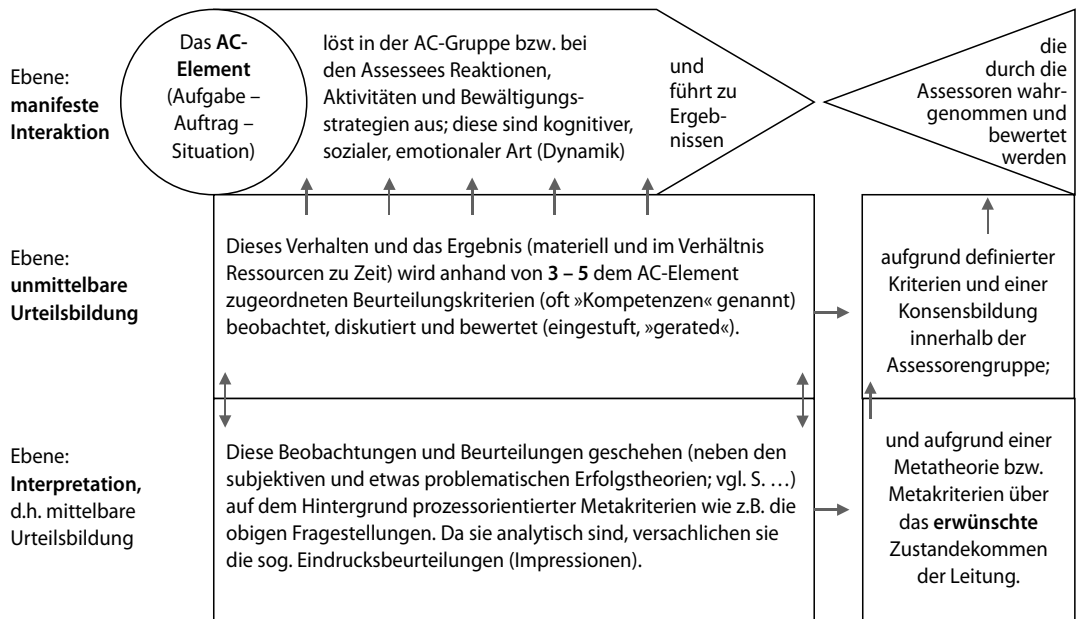
AC-Elemente nur interessante Aufgaben oder anforderungsspezifische Herausforderungen?

Das Verhältnis zwischen dem AC-Element als gegebene Aufgabenstellung, dem Lösungsverhalten der AC-Gruppe bzw. einzelner Assessees, der Beobachtung und der Bewertung durch die Assessoren kann wie in

■ Abb. 2.4 schematisiert werden.

Insofern stellen die AC-Elemente nicht nur die Assessees, sondern auch die Assessierenden vor einige (wenn auch andere) Herausforderungen – zumal die AC-Elemente in aller Regel recht komplex sind.

Die AC-Elemente bilden die (zukünftigen) Anforderungen an die Assessees nicht real und präzise aufgaben- und situationsgerecht ab. Dies ist aus Gründen der Heterogenität und der Entwicklungsdynamik sowohl der Assessees als auch der verschiedenen Funktionsbereiche realistisch gar nicht möglich. Aber:



■ Abb. 2.4. Ebenen und was auf ihnen geschieht

❗ **Die AC-Elemente müssen die Substanz und Relevanz haben, bei den Assesseeen als Individuen und als Gruppe komplexe kognitive und handlungsinduzierende Prozesse auszulösen, die beobachtbar, beurteilbar und auch für zukünftige Anforderungen (Funktionen, Situationen, Positionen) bedeutsam sind.**

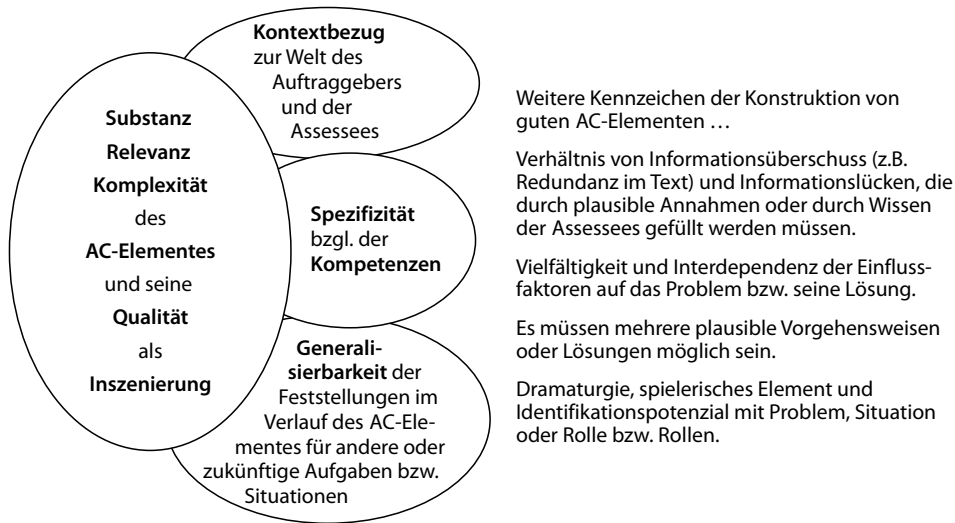
Es müssen konstatierende und prognostische Aussagen bzgl. des Grades der Entsprechung bzw. des Entwicklungspotenzials des Assesseeen und bzgl. der geforderten Kompetenzen und ihrem Ausprägungsgrad gemacht werden können. Ein brauchbares AC-Element weist mindestens die in ■ Abb. 2.5 dargestellte Beschaffenheit auf.

Ein AC-Element ist eine Art Versuchsanordnung eines managerialen und interaktiven Experimentes, die eine Prozessdynamik auf verschiedenen Ebenen auslöst und einen offenen Ausgang hat. Über dieses Ergebnis und wie es zustande gekommen ist muss befunden werden. Dies geschieht in der Konsensfindung der Assessorinnen bzgl. ihrer Beobachtung, Beurteilung und Bewertung. Unterstützt wird dies durch standardisierte Beobachtungs- und Auswertungsblätter für die Assessorinnen (► Arbeitsblatt Beurteilung und Rating in Anhang B1).

Wie viele AC-Elemente müssen bzw. sollen es sein?

Was ist die notwendige bzw. ausreichende Anzahl an AC-Elementen? Die Beantwortung dieser Frage hängt von verschiedenen Faktoren, Zielsetzungen und Vorgaben ab, so dass sie nicht mit einer Zahl beantwortet werden kann. Eine wichtige Überlegung ist aber die folgende:

Die **Anzahl** der Beobachtungsgelegenheiten (AC-Elemente) und ihre **Verschiedenheit** in ihrer Art und die zur Bewältigung der Aufgabe bzw.



■ Abb. 2.5. Beschaffenheit der AC-Elemente

Situation nützlichen Kompetenzen erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer zutreffenden und fairen Beurteilung; d. h. sie setzen das Risiko von zufallsbedingten oder ac-element-spezifischen Faktoren wie Vorerfahrungen, Wissen etc. bei der Leistungserbringung und ihrer Beurteilung stark herab. Dazu kommt noch: Jedes Beurteilungskriterium (Kompetenz) sollte, je nach Gewichtung, **3- bis 5-mal** beobachtet und evaluiert werden. Geht man davon aus, dass mehr als **4** Beurteilungskriterien (Kompetenzen) pro AC-Element schwierig in gleicher Qualität von den Assessoren zu beobachten und zu beurteilen sind, so wird man für ein professionell konzipiertes und durchgeführtes AC auf **10–12** AC-Elemente kommen. Diese können teilweise kürzere AC-Elemente sein, ein- oder zweimal sogar als Einzelarbeit konzipiert, bis hin zu komplexen, intergruppalen AC-Elementen. Der durchschnittliche Zeitaufwand eines AC-Elementes (ohne Auswertung durch die Assessoren) ist ca. 1 h; komplexe AC-Elemente können aber auch **2–3 h** sog. Spielzeit beanspruchen.

Den Zusammenhang zwischen Kompetenzen (Beurteilungskriterien) und AC-Elementen veranschaulicht ■ Abb. 2.6.

Das Beispiel (■ Abb. 2.6) zeigt, dass das Beurteilungskriterium (Kompetenz) **A1** besonders stark gewichtet ist, **B3** im Vergleich eher schwach. Das kann im konkreten Fall gewollt und plausibel sein; es könnte sich hier aber auch eine Verzerrung in die Konstruktion des AC eingeschlichen haben. Wenn die korrelationsstatistische Nachkontrolle der Bewertungen bzgl. der Kompetenz **A1** im Vergleich zu den Gesamteinstufungen der Assessee allerdings eine (hoch-)signifikante Korrelation ergäbe, so wäre Kompetenz **A1** tatsächlich übergewichtet oder wiese eine Definitionsschwäche auf. Das bedeutet, dass unter A1 noch andere Beobachtungen bewertet werden, als es der Wortlaut der A1-Definition abdeckt.

Feste Zuteilung der  
AC-Elemente oder  
Selbstorganisation?

2

An dieser Stelle sei auf eine unterschiedliche Praxis bzgl. der Frage hingewiesen, inwieweit in den ACs die Organisation (AC-Leitung; Auftraggeber) auf die Verteilung der AC-Elemente (implizierter oder expliziter Auftrag) Einfluss nimmt oder nehmen soll. Es sind die Alternativen:

- **Selbstorganisation** der AC-Gruppe in der Erfüllung der Aufgabenstellung, insbesondere im Hinblick auf Leitungsfragen, Verteilung von Rollen etc. Die Praxis der Selbstorganisation lässt theoretisch ein zusätzliches Beobachtungsfeld entstehen: Wie organisiert sich die **Gruppe**, insbesondere bzgl. der Managementfunktionen? Unsere Erfahrungen nach ist dieses Beobachtungsfeld aber (meistens) nicht sehr ergiebig. Denn die Gruppen, die ja wissen, dass sie »beobachtet und bewertet« werden, haben die Tendenz, diese Fragen durch Absprachen (in den Pausen oder wenn sie **nicht** beobachtet sind) oder schematisch (»der Reihe nach«) zu lösen bzw. eigentlich zu umgehen. Außerdem: Die AC-Gruppen sind keine real existierenden Teams oder Arbeitsgruppen, so dass die Beobachtung der Selbstorganisation kaum Rückschlüsse auf das Transferverhalten zulässt.
- **Zuteilung** bestimmter AC-Elemente (oder bestimmter Rollen in einem AC-Element) an einzelne Assesseees. Diese Praxis »exponiert« die Assesseees etwas stärker, ist also von einem diagnostischen Gesichtspunkt aus eher zu begrüßen. Die Herausforderung und Schwierigkeit dieser ac-diagnostisch ergiebigeren Praxis ist aber, allen Assesseees faire, gleich anspruchsvolle also vergleichbare AC-Elemente zuzuteilen. Das heißt in der Regel: »Jede und jeder sollte 2 Chancen haben«. Dies kann vor ac-logistische Schwierigkeiten stellen. Andererseits erlaubt die gezielte Beauftragung, evtl. assessee-spezifische Fragestellungen im Rahmen des AC zu studieren. Oft werden nämlich Assesseees von ihrer Linie mit einer spezifischen Fragestellung an ein AC delegiert.

	AC-Element	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	pro Kompetenz
		.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	
Bewertungsdimension oder -Kriterium	A1 .....	X	X				X	X		X		X	X	7
	A2 .....	X		X	X				X		X			5
	A3 .....			X		X		X				X		4
	B1 .....	X			X					X	X			4
	B2 .....		X	X		X			X				X	5
	B3 .....		X					X					X	3
	C1 .....				X		X	X	X			X		5
	C2 .....	X	X			X	X					X		5
	pro AC-Element	4	4	3	3	3	3	4	3	2	2	4	3	

ⓧ = im AC-Element relevantes Beurteilungskriterium

■ Abb. 2.6. Bewertungsdimensionen und AC-Elemente

### Wie kommt man nun konkret zu den AC-Elementen?

In den Jahrzehnten der AC-Praxis haben sich bestimmte Kategorien und Standardübungen herausgebildet, die in zahlreichen Varianten zum Einsatz kommen. Obermann (1992) gibt einen Überblick der gängigen AC-Übungen in ihrer Korrelation zu den »Dimensionen« (Beurteilungskriterien, Kompetenzen; ■ Abb. 2.7).

Von der begrifflichen Entwicklung seit 1992 abgesehen, wirft diese Ordnung u. a. folgende Fragen auf:

- Auf welchen Skills und Kompetenzen beruhen diese »Dimensionen« genannten Befähigungen tatsächlich?
- Welches ist die empirische Grundlage, dass »x« Ausdruck einer Korrelation von »Dimension« und »Übung« sei?
- Welchen Erfordernissen müssen die AC-Simulationen genügen, um für die »Dimensionen« bzw. das »x« relevant zu sein?
- Und die grundsätzliche Frage: Haben »Tests« einen legitimen Platz im AC (► Abschn. 2.4.1)?

Dimensionen	zwischenmenschliches Verhalten								Leistungsverhalten					Intellektuelle Fähigkeiten					
definiert in einzelnen Komponenten, Funktionen und Qualitäten; d.h. zu definierende Stichwort	Delegation	Kontrolle	Motivationsfähigkeit	Sensibilität	Durchsetzung	Teamfähigkeit	Ausdrucksvermögen	Entscheidungsverhalten	Überzeugungsfähigkeit	Ausdauer	Zielsetzungen	Energie	Belastbarkeit	Leistungsmotivation	Konvergentes Denken (Analysefähigkeit)	Divergentes Denken (Kreativität)	Organisation / Systematik	Werte / Interessen	Selbstbild
Psychologische Testverfahren																			
- Intelligenztests							X								X	X			
- Leistungstests										X	X	X	X	X					
- Persönlichkeitstests				X			X				X			X				X	X
AC-Simulationen																			
- Kurzfälle	X	X	X	X			X	X							X	X	X		
- Gruppendiskussionen			X	X	X	X	X		X	X	X	X	X					X	
- Präsentationen							X		X			X	X				X		(X)
- Rollenübungen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X		
- Video-Simulation															X	X	X		
- Prüfen von Schriftstücken							X								X		X		
- Verfassen von Schriftstücken							X			X			X		X	X	X	X	X
- Organisationsaufgaben										X	X	X	X		X		X		
- Fallstudien	X	X	X	X	X		X	X		X		X	X		X	X	X	X	X
- Informationssuche-simulationen				X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
- Wirtschafts-/Planspiele			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			
- Postkörbe	X	X						X		X		X	X		X	X	X		

■ Abb. 2.7. Dimensionen und AC-Elemente. (Aus Obermann 1992)

Bevor wir einige Beispiele eigener AC-Elemente geben, führen wir hier zunächst einen bewährten Arbeitsplan ein, der die Arbeitsschritte skizziert, um zu geeigneten AC-Elementen zu kommen, die den Anforderungen entsprechen, wie sie in ► Abschn. 2.1.2 aufgeführt wurden (■ Abb. 2.8).

### Rohmaterialien – Halbfabrikate – (fast) fertige Produkte

Aus einem Bedürfnis nach Systematisierung werden Übersichten und Typologien von AC-Elementen gemacht, so u. a. durch Obermann (1992/2006; ■ Abb. 2.7). Das ist für eine erste Orientierung sinnvoll, der Trend geht aber eher in die Richtung, anspruchsvollere AC-Elemente zu entwerfen, die mehrere Arten von Aufgabenstellungen umfassen.

Aus einer Fallstudie (geeignet für Gruppendiskussion) kann zusätzlich ein Rollenspiel gemacht werden (► AC-Elemente 2 und 3 in Anhang B2). Das AC-Element 3 ist ein Miniplanspiel und kann durch geringfügige Änderungen mit einer Präsentationsoption oder einer Textredaktionsaufgabe angereichert werden. Im AC-Element 4 kann der Schwerpunkt auf eine schriftliche Ausarbeitung gelegt werden oder auf eine mündliche Präsentation, evtl. sogar kontradiktorischer Art.

Diese wenigen Beispiele zeigen die Möglichkeiten auf, eine herausfordernde, realistische und motivierende Dramaturgie der AC-Elemente zu verfolgen, die eine Vielzahl von Beobachtungskriterien erlaubt.

Die angeführten Beispiele beziehen sich auf ACs für Mitglieder, Direktionskader, Chefs größerer Stabsstellen etc.

Im Anhang (► AC-Elemente 1–7 in Anhang B2) werden verschiedene AC-Elemente vorgestellt. Der allgemeine Hintergrund dieser AC-Elemente sind ACs, die das Potenzial für die Übernahme von Funktionen bzw. Positionen des oberen Kaders in mittleren bis größeren Unternehmen bzw. Verwaltungen ermitteln sollen.

Einige AC-Übungen, die besonders oft im Einzel-Assessment, aber auch im AC eingesetzt werden, werden in ► Kap. 3 ausführlicher beschrieben:

- Rollenspiel ► Abschn. 3.2.3;
- Präsentation ► Abschn. 3.2.4;
- Fallstudie ► Abschn. 3.2.5;
- Postkorbübung ► Abschn. 3.2.6.

In den AC-Elementen im Anhang wird wahlweise die männliche bzw. weibliche Sprachform gewählt. In einem AC-Element sollen die durch die Assessee vertretenen realen Gender sich in der entsprechenden sprachlichen Bezeichnung der Protagonisten des AC-Elements spiegeln.

Überhaupt sind reale, zumindest sehr plausible, lokale, kulturelle, sprachliche, branchenspezifische Einkleidungen und Formulierungen sehr wichtig. In Bezug auf zeitlich-terminliche Angaben – in diesen Beispielen aus Gründen ihrer Funktion als Anregung eher vage, allgemein gehalten (z. B. Anfang nächsten Monats) – empfehlen wir, präzise Daten einzusetzen. Das erhöht die Plausibilität der Aufgabenstellung, sofern sie realistisch bzw. typisch sind für die Organisation, Branche oder Funktion. Außerdem enthalten präzise Termine bzw. Daten implizite Aufgabenstellungen und Anforderungen.

Die Namen der Firmen bzw. Organisationen sind Phantasienamen. Der Name in dem dann tatsächlich verwendeten AC-Element kann Hinweise

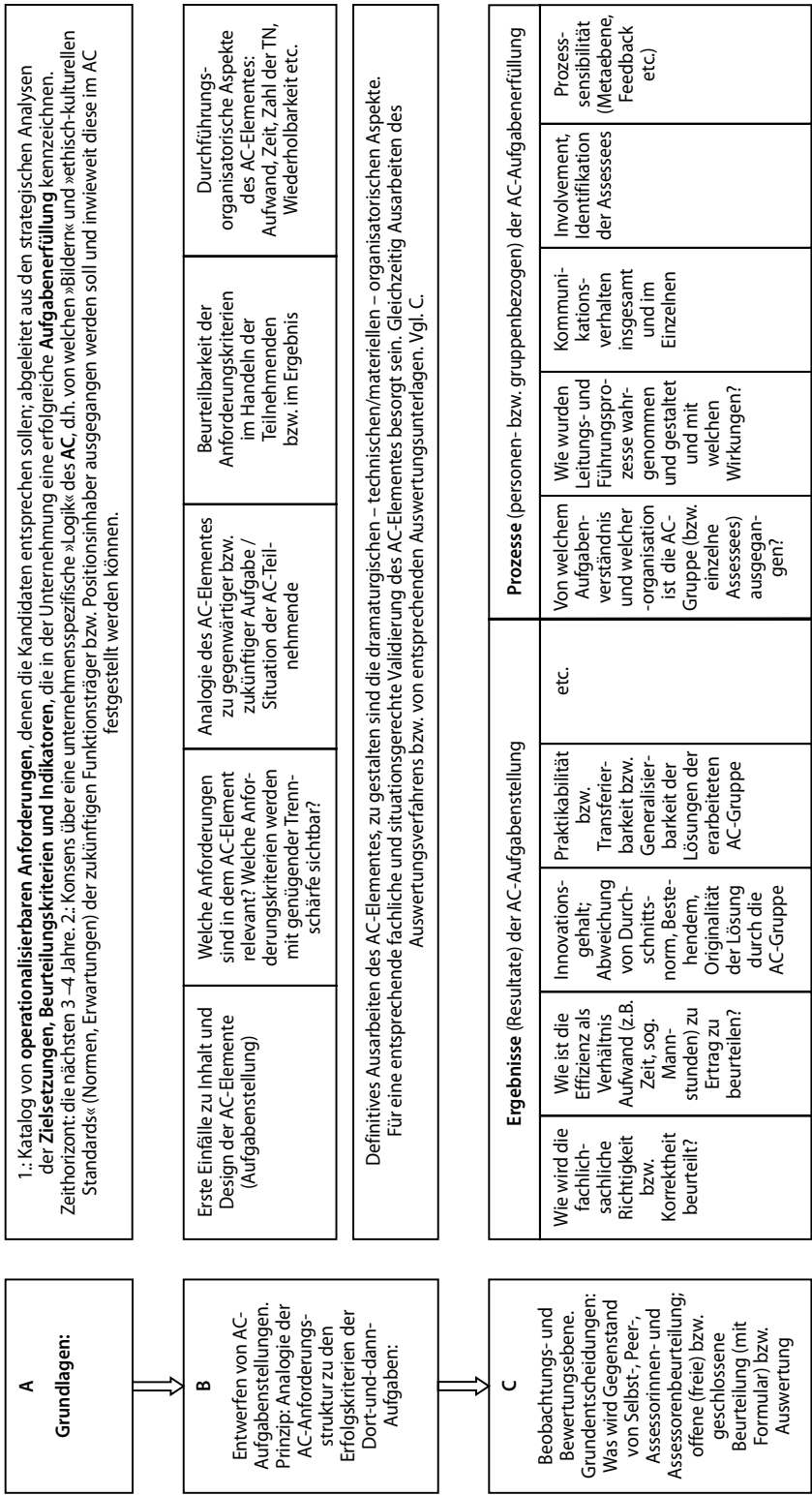


Abb. 2.8. Arbeitsplan für die Konstruktion von AC-Aufgabenstellungen (sog. AC-Elemente)

»think globally, act (and speak) locally...«

auf die Branche, das Kerngeschäft der Firma (bzw. Organisation), den Markt oder geographischen Standort etc. geben. Das erleichtert die Identifikation mit dem AC-Element. In einem realen AC wird für alle AC-Elemente, die einen Firmen- oder Organisationsbezug haben, der gleiche Name verwendet.

Obwohl wir uns als Schweizer Autoren bemüht haben, ein allzu ausgeprägtes Lokalkolorit oder Helvetismen zu vermeiden, sind diese teilweise doch spürbar. Es gilt immer das Prinzip einer hohen kulturellen und lokalen Konvergenz und Plausibilität in den realen AC-Aufgabenstellungen. Ist ein AC international besetzt, darf nicht vorausgesetzt werden, dass alle Assesseees mit den lokalen, historischen Kontexten vertraut sind. Es müssen deshalb ausreichende, verständliche Erläuterungen der Aufgabenstellung gegeben werden (► Abschn. 2.4.3).

Jedem dieser AC-Elemente im Anhang ist ein Kurzkomentar beigegeben, der auf evtl. Besonderheiten hinweist und als Anregung für Umarbeitungen, Weiterentwicklungen dienen kann. Die real verwendeten AC-Elemente enthalten selbstverständlich nur die auf die Aufgabenstellung bezogenen Informationen. Diese sind oft ziemlich redundant. Die Assesseees müssen damit in relativ kurzer Zeit die wesentlichen, relevanten Informationen unterscheiden bzw. herausfinden.

Aus einem imaginären, gleichwohl praxiserprobten Katalog von Beurteilungskriterien (sog. Kompetenzen) wurden einige für dieses AC-Element geeignete Beurteilungskriterien aufgeführt. Diese müssen, wie in der Box »Arbeitsschritte« unter ► Abschn. 2.1.5 dargelegt, mit ac-element-spezifischen Verhaltensindikatoren versehen werden.

### Checkliste

- Die vertieften Einblicke in die aufgaben- bzw. positionalbezogene Trias »Situation, Bewältigungsstrategien, erforderliche Capabilities«, wie sie durch die Arbeitsschritte des ► Unterkapitels 2.1.5 ermöglicht wurden, sind die Grundlage für Entwicklung und Design der sog. AC-Elemente, das heißt, der Aufgabenstellungen, welche die Assesseees zu lösen haben.
- Da die grundlegende Fragestellung eines AC (bzw. DC) eine prognostische ist, sich also auf vorhandenes und relativ situations-unabhängiges Potenzial bezieht, können die Capabilities nicht direkt beobachtet und bewertet werden. Das AC und jedes der einzelnen AC-Elemente sind eine Art Versuchsanordnung, die ein standardisiertes Beobachtungsfeld schafft.
- Das Design der AC-Elemente muss im Hinblick auf die Assesseees und ihre zukünftigen Situationen und Anforderungen
  - kontextbezogen sein,
  - eine Plausibilität und Relevanz haben,
  - keine fachlichen, sachlichen oder situativen Irrtümer bzw. Widersprüche aufweisen.
- Die AC-Elemente dürfen nicht aus dem Routinebereich der Assesseees oder einiger Assesseees stammen.



- Sie sollen:
  - einen bestimmten Komplexitätsgrad aufweisen,
  - redundante Informationen enthalten,
  - immer mehrere Lösungen ermöglichen, also nicht nach »richtigen« bzw. »falschen« Lösungen strukturiert sein.
- Für jedes AC-Element sind die spezifischen Beobachtungs- bzw. Bewertungsunterlagen vorzubereiten.
- In alledem sollen die AC-Elemente
  - fair sein, also den Assessee im Rahmen der AC-Bedingungen einen echten Lösungsansatz ermöglichen, und
  - die AC-Gruppe bzw. die einzelnen Assessee involvieren, aktivieren und ihnen erlauben, ihr vielfältiges Potenzial einzubringen.
- Dies wird am ehesten dadurch ermöglicht, dass neben den Fachgesichtspunkten bei der Konstruktion von AC-Elementen eine kreative Dramaturgie, Spiel- und Experimentierfreude wegleitend sind.

## 2.2 Durchführung und Organisation eines AC

Von der ersten vagen Anfrage, ob ein AC evtl. eine Indikation zur Lösung eines Personalbeurteilungsproblems sei, bis hin zur Konzeption des AC und zur Redaktion der einzelnen AC-Elemente ist es ein langer, oft beschwerlicher, aber notwendiger und sehr ergiebiger Weg, der zurückgelegt werden muss.

Dieser Weg, bzw. um ein anderes Bild zu gebrauchen, diese Baustelle AC generiert immer auch mehr **organisationsdiagnostische** und **managementdiagnostische** Informationen, als sie im AC selbst verwendet werden können. Es stellt sich daher die Frage, wie diese durch mehrere Personen und einer soliden Methodologie gewonnenen Informationen auch für andere Human-Ressources-Management- und Human-Ressources-Development-Projekte fruchtbar gemacht werden können. Aber das ist eine cura posterior.

Jetzt geht es um die logistischen und administrativen Aspekte der Durchführung und Organisation eines AC.

Ein erster Überblick zeigt die Hauptkategorien der sog. Durchführungsprobleme:

Organisation ist  
Qualitätssicherung

### Durchführungsprobleme

Aufwand an Zeit und Geld:

- für die notwendigen Anforderungsanalysen,
- für die Entwicklung von AC-Aufgaben, die einen plausiblen diagnostischen bzw. prognostischen Bezug zu den Anforderungselementen aufweisen,
- Personalintensität: Assessorinnen und Assessoren, Teilnehmerinnen und Teilnehmer, Sekretariat,
- Kosten für Unterkunft (meistens) und Material (insbesondere für Outdoor-Übungen).



Assessorinnen und Assessoren:

- Rekrutierung und deren Engagement (Dauer, Frequenz und Intensität bzw. Motivation); deren Disponibilität im Bedarfsfall,
- Training und Coaching der Assessorinnen und Assessoren vor und während des AC,
- Beziehungsdynamik zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern vor, während und nach dem AC. Das ist besonders relevant, wenn ein AC vollständig mit internen Kräften durchgeführt wird.

Teilnehmende:

- Preselektion: Wer wird warum bzw. wozu an ein AC delegiert (► Abschn. 2.1.4)?
- Erwartungen: Privileg, Druck (Stress), Verpflichtung,
- Psychodynamik: Stress, Krise, Abwehrmechanismen, Allianzen,
- Follow-up: Konsequenzen aus AC-Ergebnissen, Integration: Re-entry nach AC und in der Folge: Was »geschieht« nun mit dem Assessee?

Interaktive AC (► Abschn. 2.4.6):

- der zwar etwas geringer Vorbereitungsaufwand kann aber auch weniger amortisiert werden: geringere Wiederholbarkeit,
- Terminkoordinationsprobleme weil mehr oberes Kader engagiert ist,
- keine reine AC-Situation mehr; Übergänge zu Team- bzw. Organisationsentwicklung.

## 2.2.1 Von der Nominierung der Teilnehmenden bis zur Einladung

Der logistische Aufwand eines AC darf nicht unterschätzt werden. Je nach Art, Dauer und Durchführungsort, ein- oder Mehrsprachigkeit des AC (► Abschn. 2.4.5) ist er unterschiedlich – aber immer groß. Außerdem hat jede Organisation ihren eigenen Stil und ihre eigene Infrastruktur, ACs zu organisieren. ACs können entweder völlig in eigener Regie durchgeführt oder gänzlich ausgelagert werden. Oft handelt es sich bei der Entwicklung und Durchführung von AC um Kooperationen zwischen einer auftraggebenden Organisation und externen Anbietern.

Kooperation braucht  
Schnittstellenmanagement

**!** Bei Kooperationen zwischen einer auftraggebenden Organisation und externen Anbietern sind die erheblichen Schnittstellen zwischen den organisationsinternen Stellen (v. a. der Sekretariate) sorgfältig zu klären, zu unterstützen und zu pflegen.

Es braucht Maßarbeit

Aus all diesen Gründen der Verschiedenheit geben wir hier keine detaillierten Checklisten für die Durchführung und Organisation von ACs. Solche konkreten Checklisten aufzustellen, zu bereinigen und mit ihnen zu arbeiten im Sinne eines eigentlichen Drehbuchs empfehlen wir den auftraggebenden Organisationen bzw. den beauftragten Anbietern aber

sehr. Rein administrative, technische Fragen, auch die der Hotel-, Raum- und Zimmerreservierungen etc. werden hier ebenfalls nicht behandelt – mit einer Ausnahme (► unten). Wir greifen aber die für die reibungslose Durchführung eines AC relevanten und sowohl methodologisch als auch psychologisch sensiblen Punkte auf und geben aus unseren Erfahrungen Anregungen für ihre Gestaltung. Aber es sind immer auch andere Formen und Lösungen denkbar und werden praktiziert. Metakriterien der Organisation und Durchführung von ACs sind:

- Qualität,
- Professionalität,
- Sicherheit und
- Konvergenz zur Firmenkultur.

Das postulieren natürlich alle und nehmen es für sich in Anspruch. Die Frage ist, wie und auf welcher Basis diese Metakriterien festgestellt, evaluiert und optimiert werden.

Planung, Organisation ist eins, die Ereignisse bzw. die Aktualität ist etwas anderes. Es kann seitens der Assessoren und der Assessee kurzfristige Verhinderungen geben. Noch auf dem Weg zum AC kann etwas Unvorhergesehenes passieren. Wir haben auch schon erlebt, dass aus völlig nachvollziehbaren Gründen, ein Assessor während eines AC an den Hauptsitz (oder an einen anderen Ort) zurückgerufen wurde. Das sind dann Probleme, welche die AC-Leitung zu lösen hat. (► Abschn. 2.2.6). Organisatorisch empfiehlt es sich, mit ein bis Assessoren in sog. Stand-by-Position zu arbeiten, d. h. Kolleginnen und Kollegen, die kurzfristig einspringen könnten. Eine planerische Konsequenz ist, bereits im sog. Assessorentaining eine Reservebildung anzugehen.

»Fiktionen« sind nicht nur bei Clausewitz ein zentraler Erfahrungsbegriff

## Räumlichkeiten

Ob es sich um ein sog. residentiell oder firmenintern durchgeführtes AC handelt von nur einem oder mehreren Tagen, man braucht Räume.

Der Raumbedarf eines AC sieht folgendermaßen aus:

Plenarraum	Für die Eröffnungs-, notwendige Zwischen- und die Schlusssitzung. Dieser Raum kann auch für ac-spezifische Inter-group-Events verwendet werden; Größe: Platz für alle Assessee, Assessoren, Staff etc. Bestuhlung für Plenarsitzungen: Kreisform
Gruppenräume	Pro Gruppe ein fest zugeteilter Raum, der von der Größe und dem Raumklima her geeignet ist, dass ca. 6–8 Assessee um ein Tischgeviert (plus notwendige Hilfsmittel wie Flip-Chart, HR-Projektor, Beamer) <b>plus</b> je ein Arbeitstisch für 3–4 Assessoren, ausreichend Abstand zum Gruppentisch plus ein Sitzplatz für »Besucher« (AC-Leitung, andere Assessoren) 8–12 h pro Tag dort arbeiten können
AC-Sekretariat	Ein ausreichend großer Raum – »for staff only« – in dem 2–3 Sekretariatsmitarbeitende, jede Menge Ordner, AC-Elemente, Kopierer, Telefone, Ablagetische etc. Platz finden und sich auch in der Hektik und im Kommen und Gehen der Assessoren »nicht auf den Füßen herumstehen«; das AC-Sekretariat ist für die Assessoren Bezugsort der AC-Elemente und Abgabeort der aufgrund der AC-Aufgaben entstandenen Unterlagen, Beobachtungsblätter etc.
Assessorenraum	Vorwiegend für das Briefing und Debriefing der Assessoren; für Zwischenorientierungen und als Rückzugsraum für die Assessoren – damit sich nicht »alles« im AC-Sekretariat abspielen muss

Zur Raumplanung gehört auch, dass die Assesseees und die Assessoren, inkl. sonstiger Staff, in getrennten Räumen das Essen einnehmen bzw. die Pausen verbringen. Das entlastet die Assesseees zeitweise vom Beobachtungsdruck, verhindert unerwünschte, fraternisierende Kontakte zwischen Assessoren und Assesseees und gibt v. a. den Assessoren die Gelegenheit, frei, spontan und gelegentlich auch einmal impulsiv ihre Eindrücke von den Gruppen bzw. einzelner Assesseees oder AC-Elemente zu äußern – und meistens wird vor, während bzw. nach dem Essen (bzw. in den Pausen) erste Abstimmungs- und Integrationsarbeit geleistet.

### Einzelzimmer

Wenn AC residentiell durchgeführt werden, sind Einzelzimmer für alle Assesseees (z. B. auch für Einzelarbeitsphasen in einigen AC-Elementen) und Assessoren selbstverständlich und notwendig. Wenn auch v. a. Assessoren zeitlich nur sehr wenig Gelegenheit haben, ihre Zimmer zu benutzen, ist es wichtig, dass für die kurzen Ruhe- bzw. Rückzugspausen die Zimmer der Wertschätzung der Assessorenarbeit entsprechen und – wie man in Wien sagt: »zwanglos nach Status«.

#### Checkliste

- Der logistisch-administrative Aufwand eines ACs ist nicht nur groß – und damit kostenrelevant –, sondern trägt zur **Validität** und **Akzeptanz** der AC-Ergebnisse bei. Pannen, Lücken und Unzweckmäßiges in der AC-Organisation vergrößern die Hektik, induzieren »Fehler« bei Assesseees und Assessierenden, belasten die Stimmung und führen dazu, dass die AC-Ergebnisse nicht auf die Assesseees zurückgeführt werden, sondern der AC-Organisation angelastet werden.
- Ein AC braucht Bühnen, Räume und Zimmer. Auf den »Bühnen« des AC geschehen die offiziellen Interaktionen des AC. Also:
  - Plenarraum,
  - AC-Gruppenräume in ausreichender Zahl und Größe,
  - Räume für Sekretariat, Material, Essen und Pausen,
  - Zimmer für Assessierende, Staff und die Assesseees – selbstverständlich alles Einzelzimmer, die eine gewisse Privatsphäre ermöglichen.
- Zu klären ist – bis in sog. Details – welche Standardausrüstung bzw. welches Material die »Bühnen« und »Räume« haben: Was hat vorhanden zu sein, ist also von dem Beherbergungsbetrieb zu garantieren, und welches Material ist von der AC-Organisation vorzubereiten und mitzubringen?

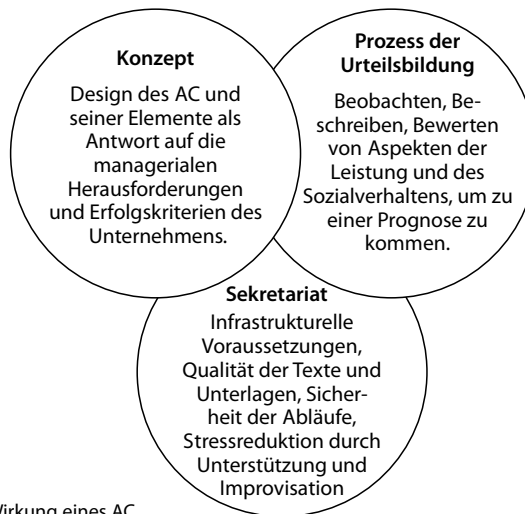
### 2.2.2 Die Rolle des AC-Sekretariats

Die logistisch-administrativen Aufgaben und Prozesse eines AC sind nicht nur eine unvermeidliche Begleiterscheinung, sondern Teil eines professionellen Konzepts und Durchführungsmodus des AC. Die Qualität der

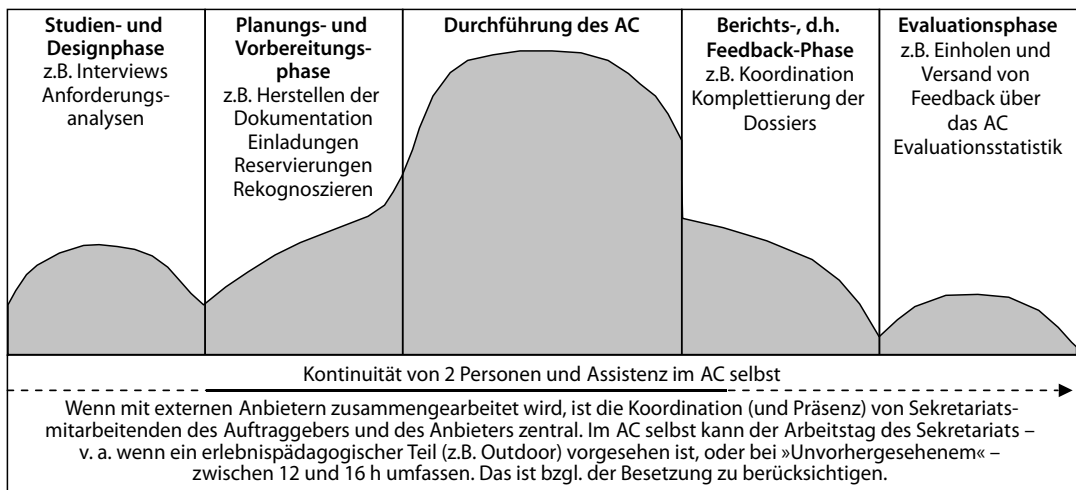
AC-Unterlagen, die Koordinationsaufgaben zwischen Auftraggeber und externen bzw. internen AC-Teams, zwischen Linienvorgesetzten, Assessees und Assessoren, die Planung und Reservierung der räumlichen Infrastruktur, das Bereitstellen des für die Durchführung des AC benötigten Materials, die ablauftechnische Sicherheit und vieles andere mehr, das am besten durch Checklisten (eigentliche Drehbücher) erfasst wird, sind Kernaufgaben eines AC-Sekretariats.

Die Qualität und Wirkung eines AC entscheidet sich aufgrund dreier gleichgewichtiger Aufgabenkreise (■ Abb. 2.9).

Die Aufgabenbelastung des Sekretariats kann für ein AC mit durchschnittlich 18 Assessees und 12 Assessoren wie in ■ Abb. 2.10 dargestellt vorgesehen werden.



■ Abb. 2.9. Qualität und Wirkung eines AC



■ Abb. 2.10. Aufgabenbelastung des Sekretariats

### Zur Qualität des AC-Sekretariats

Die Qualität des AC-Sekretariats ist nicht nur eine Rahmenbedingung, sondern gehört zur »Essenz« eines AC – und dies aus folgenden Gründen, die sich gegenseitig beeinflussen:

Ein AC ist eine

- administrativ-organisatorisch komplizierte Veranstaltung mit hunderten verschiedener Unterlagen, Dokumente, Formulare, Hilfsmittel etc. Sie müssen klar, verständlich, fehlerfrei und zur richtigen Zeit den richtigen (und berechtigten!) Adressaten zur Verfügung stehen, eine
- ablauftechnisch und prozesshaft komplexe Veranstaltung, in der die Ablaufsicherheit von entscheidender Bedeutung ist; Informationen »nur für Assessoren« oder »Lösungsblätter«, die irrtümlich an die Assesseees gehen oder auch »nur« an eine AC-Gruppe stellen das ganze entsprechende AC-Element in Frage, d. h. die Objektivität, die Fairness, die Reputation und Glaubwürdigkeit,
- psychologisch herausfordernde, auch stressinduzierende Veranstaltung; Fehler, Verwechslungen, improvisiert-hastige Korrekturinterventionen, Lückenhaftigkeit, kurz: fehlende Qualität und Professionalität erhöhen bei Assesseees und Assessoren den Stress und untergraben das Vertrauen in die Validität des AC-Instrumentes; Mängel in der administrativen Organisation bzw. Durchführung von AC schaffen negative Reputation und laden zu Rekursen ein – selbst wenn diese nicht formell erfolgen sondern sich »nur« in mentalen Vorbehalten und informeller Kritik an den Ergebnissen des AC äußern.

**!** Ein effizient und professionell arbeitendes AC-Sekretariat, das zudem noch einen positiven atmosphärischen Beitrag leistet, ist Ausdruck der Qualität des AC und der Wertschätzung gegenüber Assesseees und Assessoren.

Das AC-Sekretariat ist in einem entsprechend großen (und abschließbaren) Raum untergebracht. Er enthält:

- 2–3 PC-ausgerüstete Arbeitsplätze,
- eine Ablagefläche, auf der pro AC-Gruppe in streng ablaufchronologischer Ordnung die AC-Elemente (plus evtl. Beilagen, beschriftete Umschläge für einzelne Assesseees, besondere Instruktionen etc.), Instruktionen für die Assessoren etc. gut greifbar und übersichtlich bereit liegen,
- an der Wand eine auf A-1-Format vergrößerte Kopie des AC-Programms zur schnellen Orientierung,
- an einem anderen Ort des Raums Ordner für jede AC-Gruppe, in der alle Rückläufe der Assessoren (Beobachtungs- bzw. Bewertungsblätter, Gruppenergebnisse etc.) gesammelt werden. Diese Ordner sind für die Integrationssitzung am Schluss des AC und für die Redaktion des Gutachten die entscheidende Grundlage. Die Ordner müssen deshalb vollständig nachgeführt sein, mit den Namen der Assesseees versehen

PCs vereinfachen einiges  
und komplizieren anderes

etc. Das AC-Sekretariat kontrolliert dies laufend und ergänzt, vervollständigt bzw. erfragt fehlende Informationen;

- Stauraum für Unterlagen, Material, allgemeine und spezifische technische Einrichtungen, z. B. für einen vorgesehenen erlebnispädagogischen Teil.

»For staff only« untersagt den Assesseees den Zutritt zu diesem Raum. Ist er längere Zeit unbesetzt (Essenszeiten, nachts) wird er abgeschlossen.

### 2.2.3 Von der Eröffnungssitzung bis zum Schlussplenum – und was nachher alles zu tun ist

Im Folgenden wird ein idealtypischer Ablauf eines 2- bis 3-tägigen, residentiell durchgeführten AC skizziert. Idealtypisch meint nicht idealisierend, sondern es ist eine Ablaufstruktur wie sie unseren ACs, die wir im Auftrag von Unternehmen, Verwaltungen, Hochschulen oder auch in eigener Regie durchführen, meistens zugrunde liegt. Das sind ACs mit 2–3 Gruppen à 6 bis max. 8 Personen, 4 Assessoren pro Gruppe, einem Sekretariat, besetzt mit 2–3 Personen. Fallweise kommen im Verlauf des ACs noch 1–2 Experten für den erlebnispädagogischen Teil dazu (► Abschn. 2.4.2).

Jedes AC hat seine eigene Indikation, Zielsetzung und Konzeption. Deswegen kann es sich hier auch nur um einen idealtypischen Ablauf handeln. Drehbuch, Checklisten etc. müssen für jedes AC hergestellt werden. Dies gilt nicht nur für die residentielle Durchführungsphase des ACs selbst, sondern auch bzgl. all der Abläufe (Prozesse), die notwendig sind, damit ein AC an einem bestimmten Termin starten kann (► Abschn. 2.2.1 und 2.2.2). Wie immer die Rahmenstruktur eines ACs dann ausgelegt sein wird: Die Dynamik, der Stress und die vielen zentrifugalen Kräfte in einem AC brauchen ein Containment. Deren wichtigster Teil ist die Ablauforganisation. Ein Beispiel ist im Anhang zu finden (► Ablaufplan 1: Ablaufplan eines AC in Anhang B2).

Es braucht Containment

#### Arbeitsschritte

Der zeitliche Ablauf eines ACs ist strukturiert durch die Abfolge:

- **Eröffnungssitzung:** Sie stellt den offiziellen Beginn des ACs dar, erinnert an die Zielsetzung des ACs, stellt die Assessierenden, die AC-Leitung und den Staff vor und gibt die AC-spezifischen Spielregeln sowie Organisationen und Abläufe bekannt.
- **Beobachtete Bearbeitung der AC-Elemente in den AC-Gruppen** (bzw. Sub-Gruppen) und, wo dies vorgesehen ist, der Einzelaufgaben; deren Ergebnis wird von den Assessierenden begutachtet und bewertet.
- **Schlussplenum:** Dies ist das offizielle Ende des ACs für die Assesseees. Es können jetzt Fragen gestellt oder Kommentare der Assesseees geäußert werden. Außerdem werden von der AC-Leitung Informatio-



nen über das weitere Vorgehen (Aktivitäten und wer sie auslöst) gegeben. Zielsetzung des Schlussplenums ist ein motivational positiver Abschluss des ACs.

- **Integrationssitzung:** Die Assessoren finalisieren und plausibilisieren ihre Beobachtungen und Bewertungen bzgl. der einzelnen Assessee ihrer Gruppe und liefern damit die Substanz für den sog. Schlussbericht (Feedback) an die Assessee bzw. deren Vorgesetzte.

Um diese Hauptakte unterschiedlicher Länge eines ACs gruppieren sich Nebenhandlungen wie z. B. Empfangs-Aperitif, Besprechungen der AC-Leitung mit den Assessierenden, Briefings vor besonderen intergruppalen oder erlebnispädagogischen AC-Elementen.

## 2.2.4 Organisation der Feedback-Gespräche

Entweder **vor** dem Schlussplenum (noch in den Gruppen) oder unmittelbar **nach** dem Schlussplenum müssen die Besprechungstermine für die Feedback-Gespräche definitiv organisiert werden: Spätestens 3 Wochen nach dem AC erhalten die Assessee und ihre jeweiligen Vorgesetzten den Schlussbericht an ihre Firmenadresse zugesandt und ca. 3 Arbeitstage nach Empfang des Schlussberichtes finden die Feedback-Gespräche statt (► Abschn. 2.3.2). Alles, was diesbezüglich terminlich nicht während des AC festgelegt werden kann, wird nachträglich einen immensen und frustrierenden Aufwand bedeuten. Um auch im AC den Organisationsaufwand für diese Terminkoordination möglichst gering zu halten, hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

### Arbeitsschritte

- Jeder Assessee bringt in das AC 2–3 Terminvorschläge mit, die mit seinem Vorgesetzten abgesprochen sind und ca. 3–4 Wochen nach dem AC stattfinden könnten (zweimal 1 ½ h bis 1 ¾ h, jeweils anschließend).
- Der Assessor, der für die Berichtsredaktion und Feedback-Gespräche vorgesehen ist, bringt 10–15 Datenvorschläge mit (an denen die Gespräche stattfinden können) – jeweils ein ganzer Tag. Pro Tag können 3 Feedback-Runden gemacht werden. Da die Feedback-Gespräche in der Regel am Arbeitsort der Assessee (bzw. dessen Vorgesetzter) stattfinden, ist evtl. mit Reisezeiten zu rechnen.

Die Datenliste des Assessors wird am letzten Tag in der Gruppe auf Flip-Chart-Bögen aufgeschrieben und die Assessee tragen sich darin ein. Lücken in den Eintragungen müssen spätestens nach dem Schlussplenum ausgefüllt werden. Vor Abreise der Assessee weiß jeder Assessee, wann er



das Feedback-Gespräch haben wird. Ebenso sind bei den Assessoren die entsprechenden Tage (oder halbe Tage) blockiert.

Selbstverständlich können die Feedback-Gespräche zentral bzw. in den Räumen der durchführenden Anbieter stattfinden. Das vereinfacht zwar den organisatorischen Aufwand – die Durchführung der Feedback-Gespräche am eigenen Arbeitsort ist aber für die Assessoren, ihre Vorgesetzten und die Gesprächsatmosphäre psychologisch günstiger.

### 2.2.5 Die Integrationssitzung

Nach dem Schlussplenum und nach einer angemessenen Pause beginnt eine entscheidende Phase der Arbeit der Assessoren, und zwar die auf den einzelnen Assessee bezogene Integration

- aller Bewertungen der einzelnen AC-Elemente und
- aller relevanten Beobachtungen und Kommentare der Assessoren über typische Szenen, Vorkommnisse, Interventionen etc. des Assessee.

Diese Integration dient einerseits der Rekonstruktion (Evidenz) der Fakten bzw. Ereignisse und liefert andererseits die Grundlagen des Schlussberichts. Dieser muss »robust« sein, d. h. beobachtungsevident und durch einen Konsens der Assessoren gestützt. Seitens des Assessee oder der Linie können nämlich Vorbehalte, Widerstand, Zweifel an den Aussagen und Schlussfolgerungen des AC-Berichts auftreten. Dies ist gelegentlich sogar verbunden mit Änderungswünschen oder gar Druckversuchen. Da ist es sehr wichtig, dass eine Faktenevidenz und eine solide kohärente Argumentation vorhanden ist. Beides kann nur in der Integrationssitzung hergestellt werden.

Bezüglich möglicher Wünsche oder Druckversuche seitens des Assessee und noch mehr seitens der Linienvorgesetzten, auf den Inhalt des Berichtes Einfluss zu nehmen, gilt folgendes allen transparent zu machendes Prinzip:

Außer bei eindeutigen Fehlbenennungen oder Sachirrtümern (z. B. Name, Funktion, Alter, Muttersprache, Tätigkeitsbereich etc.) werden keinerlei inhaltliche Änderungen an einem von der AC-Leitung und dem federführenden Assessor unterschriebenen Bericht vorgenommen.

Der Assessee bzw. der Linienvorgesetzte hat die Möglichkeit, eine vom Bericht abweichende schriftliche Stellungnahme zu verfassen, die dem AC-Bericht dann beigelegt wird. (► Seite 89)

Die Berichte müssen »robust« sein – denn es kann Druckversuche geben

Möglichkeit der »dissenting opinion«

Der Zeitaufwand für die Integration beträgt durchschnittlich 1–1 ½ h pro Assessee. Diese Zeitinvestition kann optimiert werden durch die Erfahrung und Routine der Assessoren, insbesondere des Assessors (häufig extern), der den Bericht verfasst, die Feedback-Gespräche führt und die Integrationsitzung leitet. Und v. a. durch die optimale logistische und administrative Vorbereitung dieser Sitzung durch das AC-Sekretariat.

So wird z. B. für jeden Assessee ein Blatt vorbereitet (evtl. auf Flip-Chart-Format vergrößert).

Auf einem solchen Blatt werden Name und AC-Gruppe des bzw. der jeweiligen Assessee verzeichnet. In Spalten können dann Dimension, Bewertung sowie Evidenzen, Schlüsselereignisse und Kommentare eingetragen werden. In einem separaten Feld rechts unten ist Platz für ein Schlussrating bzw. für die Empfehlung.

Dieses Blatt (plus alle eingesammelten Beobachtungsblätter und Notizen der Assessoren) kommt in das temporäre AC-Dossier des Assessee. Daraus wird dann das Gutachten bzw. der Bericht erstellt und das Feedback-Gespräch vorbereitet.

Definitiv sind die Bewertungen, Kommentare und Empfehlungen erst am Schluss der Integrationssitzung. Die schon abgearbeiteten Flip-Chart-Bögen der Assessee werden an die Wand gepinnt, um Quervergleiche zu ermöglichen und Binnenvailidität herzustellen (zur Rolle der AC-Leitung in dieser Phase ► unten).

Wie schon erwähnt, bedeutet die Integrationssitzung eine mehrstündige hoch konzentrierte und verantwortungsvolle Arbeit. Erfrischungen sowie Zwischenverpflegung sind vorzusehen. Je nach Rückreisedistanz und Dauer der Integrationssitzung empfehlen wir aus Sicherheitsgründen eine zusätzliche Übernachtung für die Assessoren oder einen Teil von ihnen vorzusehen.

Nach dem Schlussplenum und während den Integrationssitzungen organisiert das AC-Sekretariat die Auflösung des AC-Sekretariats und den Rücktransport allen Materials.

Falls für einzelne AC-Elemente (Indoor oder Outdoor) die Mitwirkung und Unterstützung lokaler Behörden bzw. von Einwohnern benötigt wurden, so werden Dankesbriefe und – wo angemessen – kleinere Aufmerksamkeiten im Namen der Unternehmung versandt, für die das AC durchgeführt wird.

Veranlassung/Erledigung:  
AC-Leitung bzw.  
AC-Sekretariat

### Checkliste

Dauer und Qualität der entscheidend wichtigen Integrationssitzung kann durch die systematischen Vorarbeiten des AC-Sekretariats positiv beeinflusst werden. Durch das AC-Sekretariat ist vorzubereiten:

- AC-Gruppenordner, in dem alle Beobachtungs- und Bewertungsunterlagen nach Assessee und AC-Elementen dokumentiert und formalstatistisch bereits so weit ausgewertet sind, dass für jeden Assessee ein Übersichtsblatt vorhanden ist, aus dem klar hervorgeht, welche Beurteilungsdimensionen in welchem AC-Element wie bewertet wurden.
- Der formale Auftrag der Integrationssitzung besteht darin, für jeden Assessee in Bezug auf alle Bewertungsdimensionen des ACs eine definitive und begründete Einstufung vorzunehmen. Außerdem soll bzgl. der formalen Fragestellung des ACs (z. B. sog. Beförderung oder Laufbahnrichtung), die sog. Empfehlung des ACs, eine klare Aussage gemacht werden.

- Der inhaltliche Auftrag der Integrationssitzung besteht aber darin, den bzw. die Assessee zu »erfassen«, d. h. Grundmuster des Leistungs- und Sozialverhaltens, das Potenzial und mögliche Grenzen bzw. Schwierigkeiten, wie sie sich in den AC-Elementen zeigten, zu einem konsistenten Gesamtbild zusammenzufügen. Diese entscheidende Aufgabe der Integrationssitzung ist die materielle Grundlage des »Feedbacks«, d. h. des Schlussberichtes.

Einige der Arbeiten und v. a. Vorarbeiten der Integrationssitzung erfahren durch die Verwendung von PCs Unterstützung und Entlastung. Die Verwendung von PCs enthält aber immer auch die Gefahr, dass die Integrationssitzung zur »Notenkonferenz« verkommt. Zielsetzung und Schuldigkeit des ACs ist eine präzise und stimmige diagnostisch-prognostische Erfassung des Assessee unter den konkreten Fragestellungen des ACs. Dazu bedarf es nicht nur der Arithmetik und Statistik, sondern psychodiagnostischer, organisations- und managementpsychologischer sowie gruppenpsychologischer Interpretation. Diese ist durch »Software« nicht zu leisten.

Grenzen des PC-Einsatz

### 2.2.6 Die Rolle der AC-Leitung – Klippen und Krisenmanagement im AC

Die Entwicklung und Durchführung eines AC ist ein Projekt. Wie alle Projekte braucht es einen Projektleiter. Im Projekt AC fließen manageriale, unternehmenskulturelle, organisatorisch-administrative Dimensionen und fachwissenschaftliche Grundlagen der Psychodiagnostik, Management-Andragogik und Organisationssoziologie zusammen.

Die zentrale Aufgabe der AC-Leitung ist, ein problem- und auftragsgerechtes Konzept des AC zu entwickeln und dessen professionelle Durchführung bis hin zu den Feedback-Gesprächen sicherzustellen. Diese Sicherstellung bezieht sich auf die Qualitätssicherung und die Durchführungssicherheit.

Theoretisch kann die Verantwortung für die Konzeption von ACs und die Entwicklung von AC-Elementen von der Verantwortung für die Durchführung des ACs getrennt werden. Praktisch ist es aber von großem Vorteil, wenn beide Aufgaben in einer Hand liegen.

In der **Entwicklungs- und Vorbereitungsphase** sind die Aufgaben der AC-Leitung vorwiegend innovative, kreative (Ermittlung der sog. Anforderungen, AC-Grunddesign, Gestaltung der AC-Elemente) und koordinative zwischen den vielen Beteiligten an einem AC und den Entscheidungsträgern, die über die Durchführung zu befinden haben.

In der **Durchführungsphase** des AC sind die Aufgaben der AC-Leitung hauptsächlich die folgenden:

- Die AC-Leitung repräsentiert den Auftraggeber und das AC und seine Inszenierung gegenüber den Assessee, Assessoren und dem Staff,

Die AC-Leitung ist kein Nebenjob für Assessorinnen und Assessoren

fallweise auch gegenüber den externen Partnern, die für die Durchführung des ACs bzw. einzelner AC-Elemente benötigt werden. Trotz sorgfältiger und detaillierter Vorbereitung ereignet sich Unvorhergesehenes, müssen Entscheidungen gefällt, Umdispositionen gemacht, muss improvisiert werden. Die Konzentration solcher Aufgaben und Problemlösungen auf die AC-Leitung entlasten Assessee und v. a. die Assessoren bzw. das AC-Sekretariat.

- Durch ihre regelmäßigen Besuche bzw. ihre Anwesenheit während der Arbeit der AC-Gruppen und insbesondere den Zwischenauswertungen der Assessoren etabliert sich eine Metaebene der Beobachtung. Assessorientypische Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen (► Abschn. 1.2.3) können durch Rückkoppelung von Vergleichen und anderen Interventionen korrigierend beeinflusst werden.
- Die Assessorientätigkeit ist höchst anspruchsvoll und engagiert. Es kann bei dem einen oder anderen Assessor plötzlich das Bedürfnis auftauchen, für ein einzelnes AC-Element eine (regenerative) Pause einzulegen. Die AC-Leitung übernimmt in solchen Fällen die Sicherung der Assessorfunktion. Dies ist auch der Fall bei einem plötzlichen Ausfall (z. B. betriebsbedingte Abreise) eines Assessors. Das kann aber nur für ein bis zwei AC-Elemente geschehen, gleichsam als Überbrückung, bis »Ersatz« zur Verfügung steht. Das Problem kurzfristiger Ausfälle von Assessoren kann auch präventiv gelöst werden, indem an einem AC jeweils ein zukünftiger Assessor, ein kompetentes Human-Ressourcen-Management-Mitglied oder ein bestens qualifizierter Trainee als Ersatz dabei ist. Gleichzeitig ist es für diese Personen eine exzellente Übungsgelegenheit.
- in der Integrationssitzung tauchen Interpretationsfragen auf bzgl. des Verstehens, Einordnens und Bewertens von Leistung und Verhalten (oft sog. Muster bzw. Auffälligkeiten) von Assessee. Gelegentlich verstrickt sich eine Assessorengruppe in einen Interpretations- oder Bewertungskonflikt. Die unbeteiligte AC-Leitung kann aus der optimalen Distanz und ihrer Erfahrung bzw. psychologischem Fachwissen mit geringem Aufwand klärend einwirken oder einen neuen Gesichtspunkt einführen. Wobei die AC-Leitung in solchen Differenzen nie entscheidet: Es bleibt Aufgabe der Assessoren, ihren diesbezüglichen Konsens zu finden. Aber eine kurze, unterstützende Intervention der AC-Leitung deblockiert die Situation und hilft sehr bei der Konsensfindung.
- Krisenmanagement, kleinere, gelegentlich auch etwas größere Vorfälle können während einem AC auftreten. Ein Assessee wird in der Nacht »krank« oder fühlt sich nach einem für ihn bzw. sie vielleicht nicht optimal verlaufenden AC-Element total gehemmt, als »Versager«, will das AC für sich abbrechen und abreisen etc. Die AC-Leitung versucht, im direkten (oft sehr frühmorgendlichen oder nächtlichen) Gespräch die Situation zu klären, zu verstehen, zu entdramatisieren und die jetzt beste Lösung zu finden. Wenn nicht klar medizinische bzw. psychologisch-klinische Gegengründe vorliegen, wird die Tendenz sein, den Assessee im AC – wenn auch evtl. mit einer vorübergehenden Pause – integriert zu halten. Denn: Wie wird das vorzeitige Zurückkehren

eines Assessee zuhause, am Arbeitsplatz sein? Wie wird er sich nach 1–2 Tagen fühlen, welche Vorhaltungen wird er sich machen? Welchen Zusatzstress wird das induzieren? In meiner jahrzehntelangen Praxis als AC-Leiter ist es immer gelungen, einen in Stress und Panik geratenen Assessee zu beruhigen, zu stabilisieren und für die Weiterarbeit (evtl. mit einem Lower-charge-Programm) zu motivieren, also integriert zu halten. Denn eine vorzeitige Abreise eines Assessee ist nicht nur für diesen problematisch, sondern durchaus auch für die AC-Gruppe dramatisch und muss verarbeitet werden.

Es kann auch vorkommen, dass ein Assessor sich ungeschickt exponiert oder die Interaktion zwischen einem Assessee und einem Assessor zu einem Disput eskaliert. Falls dies nicht AC-gruppenintern durch die anderen Assessoren beigelegt werden kann, interveniert die AC-Leitung. Sie wird dabei im Auge behalten:

- Deeskalierung des Konflikts,
- Arbeitsfähigkeit von Assessee, Assessor und Gruppe,
- Funktionsfähigkeit des laufenden ACs und
- Fernauswirkungen in der Back-home Situation,
- Reputation des ACs.

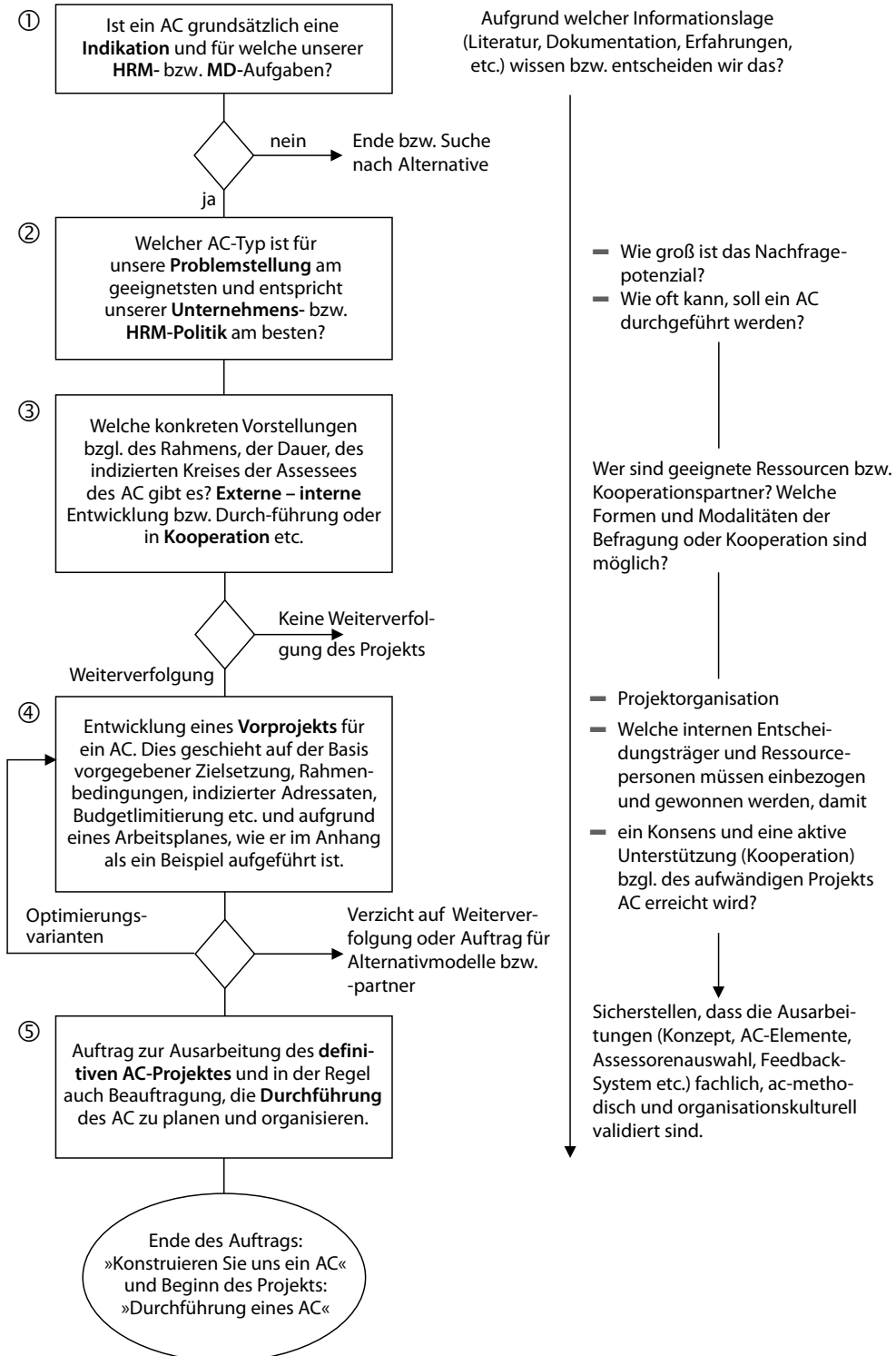
Erfahrung, Professionalität, etwas Humor und eine gewisse persönliche Autorität der AC-Leitung können dabei recht nützlich sein.

### 2.2.7 Was gegen ACs vorgebracht werden kann – bzw. beachtet werden muss

Bevor ein AC durchgeführt werden kann, sind schon erhebliche Vorarbeiten und Investitionen durchgeführt worden. Begonnen hat es vielleicht mit der Hypothese, dass ein AC eine Lösung für die Rekrutierungs- bzw. Selektionsprobleme einer gegebenen Organisation oder ihrer Management-Development-Funktion sein könnte. Falls diese Hypothese nicht gleich verworfen wird, sondern ein Projektauftrag erteilt wird, sind zunächst folgende Auftragsphasen zu durchlaufen (■ Abb. 2.11).

Ab Schritt 4 des Projekts »Konstruieren Sie uns ein AC« erweitert sich der Kreis der Beteiligten. Selbstverständlich müssen aber von Anfang an nicht nur die für ein AC-Projekt eigentlichen Entscheidungsträger einbezogen werden, sondern auch und v. a. die Linienvorgesetzten. Das sind die Leitungspersonen jener Organisations- (bzw. Geschäfts-)einheiten, auf deren Nachwuchsselektion – bzw. Management-Development-Probleme – ein AC die Antwort geben soll, die darüber entscheiden, wer für ein AC nominiert wird (bzw. nach welchen Kriterien dies erfolgt) und die letztendlich darüber befinden, ob das AC die Ergebnisse zeigt, die für das Linienmanagement nützlich sind. Gewonnen werden muss aber auch das obere Kader allgemein. Aus dieser Kadergruppe werden die Assessoren rekrutiert, die in dieser Rolle eine Hauptlast eines AC mittragen. Es ist das obere Kader, das den entscheidenden Bestätigungsimpuls bei der Nomination des Assessee gibt, und sie sind die direkten Abnehmer des »Produkts« eines ACs.

Konzept und  
Durchführungspraxis  
müssen von der »Linie«  
mitgetragen werden



■ Abb. 2.11. Auftragsphasen

Weil ACs an den Schnittstellen für die Laufbahnentscheide und Beförderungen stattfinden, sind sie nicht nur für die Organisation, sondern primär für die Kandidaten (die Assessee) von hoher Bedeutung und darüber hinaus für alle sog. High Potentials, Mitglieder von Talent Pools bzw. Professional Updates, d. h. für alle Nachwuchskräfte.

ACs bedürfen einer sorgfältigen, authentischen, transparenten und regelmäßigen Kommunikation. Dies gilt insbesondere dann, wenn sie, bei allen Variationen, ein fester Bestandteil des Human-Ressources-Management-Instrumentariums sind. Das Instrument AC entwickelt eine sog. **Rhetorik**: Aus den Quellen der Fachliteratur, Erzählungen von Beteiligten bzw. Betroffenen, offiziellen Verlautbarungen der Organisation, Dokumentation etc. bilden sich Informationen und Informationstraditionen. Diese Informationen transportieren Bilder davon, was ein AC ist und »wie es da zu und her geht«. Ihre Intentionen reichen von sachlicher Orientierung, funktionsnotwendiger Information über Begründung und Legitimation bis hin zu politischer, d. h. interessengebundener Information, Heroisierungen, »impression-management« etc. Dies alles spielt sich vor dem Hintergrund ab, dass ACs als Methode eine sehr komplexe (auch komplizierte), finanziell aufwändige und emotional hoch besetzte Veranstaltung ist. Emotional hoch besetzt ist das AC, weil es ein Instrument der Elitereproduktion darstellt, in aller Regel erlebnisintensiv und stressinduzierend ist und für die Assessee von unmittelbarer Konsequenz; z. B. Bestätigung oder Nichtbestätigung ihrer Selbsteinschätzung (Potenzialerkennung) und Prognose (vermutetes AC-Ergebnis).

Wie in anderen komplexen und emotional besetzten Themen der Organisation, z. B. Management, Leadership, Macht und Geld, kann die Organisation keine wirkliche Kontrolle über die Rhetorik und die Informationen haben. Aber sie kann sie wesentlich beeinflussen und bis zu einem gewissen Grad auch steuern: durch sorgfältige, authentische, transparente und aktualisierte Information.

Wo dies möglich ist, sollen alle Informationen ins **Intranet** gestellt und allen Interessenten zugänglich gemacht werden: über die Zielsetzung, das Grundkonzept des bzw. der ACs, das Prozedere (Zuständigkeiten, Zielgruppen, Nomination, die Ablaufphasen etc.), die Beurteilungsdimensionen (ohne Verhaltensbeschreibungen) des AC (oder einzelner in einer Organisation eingesetzten AC-Typen), die entsprechenden Ansprechpersonen etc.

AC-Rhetorik – AC-Praxis  
– AC-Fakten

Die Organisation ist sowohl  
Produzentin als auch  
Objekt der Rhetorik

## Kritik

Verfahren und Methoden, die über eine lange Tradition und breite Anwendungsfelder verfügen, generieren und transportieren auch im problematischen Sinne Routine, Stereotypen und nur postulierte, nicht aber erwiesene Effekte. Das ist auch bei den ACs der Fall. Die ACs als methodisches Konzept und als Praxis der Durchführung müssen sich vielfältiger Kritik stellen können. Diese Kritik bezieht sich v. a. auf die **Validität** der im AC verwendeten Methoden und den dahinter liegenden Theorien. Daneben kann es auch Kritik an der **Durchführungspraxis** geben. Die **Kosten-Nutzen-Analyse** ist

ebenfalls eine legitime und wichtige Perspektive, obwohl gerade sie, d. h. die Kostenfrage, dazu verführen kann, Qualitätsabstriche oder Pseudoqualität zu produzieren.

Auch die Kritik ist perspektivisch, d. h. immer aus einem bestimmten Blickwinkel heraus, und nicht immer sachlich oder in jedem Fall begründet. Aber wichtig ist, sich mit den Vorbehalten und Kritikpunkten unvoreingenommen auseinander zu setzen.

Die folgenden sowie weitere Kritikpunkte sind Anlass, AC in Konzept, Methodologie und Durchführungspraxis zu optimieren und innovative Entwicklungen zu fördern. Dazu verweisen wir auf ► Kap. 2.4. dieses Buches.

### Kritikpunkte aus soziologischer und sozialpsychologischer Perspektive

- ACs werden fast ausschließlich zur Führungskräfteauswahl verwendet und stellen damit einen Sonderfall von **Eliterekrutierung** dar, die auch unter dem Blickwinkel der **Stabilisierung** von **Eliteherrschaft** zu analysieren ist (Kompa 1989).
- Die **Rhetorik** der ACs und ihrer Praxis ist gekennzeichnet durch **Mythen** (im Sinne von unreflektierten Grundannahmen, »mentale Programmierung«). Die verbreitetsten AC-Mythen sind nach Neuberger (1989, S. 291–307):
  - **Rationalitätsmythos:** »Wissenschaftlichkeit« (statt Subjektivität) bezüglich der Ermittlung der Anforderungen, der Persönlichkeitseigenschaften, der Validität der Prüfungsverfahren, des Gesamturteils und des Führungserfolgs;
  - **Heldenmythos:** Die Verantwortung (im Sinne von Ursache) für Erfolg bzw. Misserfolg liegt v. a. beim Individuum (vgl. Neuberger 1989, S. 117–123; auch kritisch: Kompa 1989, S. 40); Fähigkeitsausstattung garantiert Führungserfolg;
  - **Konkurrenzmythos bzw. Leistungsmythos:** ACs produzieren eine »Bestauslese« – das bedeutet eher eine Verlängerung des sog. »impression-management« (z. Hd. der Assessoren) – und damit tendenziell eine Stigmatisierung der »Nicht-zu-(Be)fördernden«;
  - **Hierarchiemythos:** Das Top-Management hat »bessere« Urteilsfähigkeit als das mittlere Management (direkte Linienvorgesetzte) bzw. das Human-Ressourcen-Management;
  - **Kontrollmythos:** Assessoren gehen von sog. internen Kontrollüberzeugungen aus: Sie kennen und beherrschen das Instrument AC und wurden darin geschult. Die Assesseees kennen die wirklichen Beurteilungskriterien der AC-Elemente und das Zustandekommen der Beurteilungen durch die Assessoren häufig nicht; sie haben also eher externe Kontrollüberzeugungen bzw. Kontrollillusionen;
- **Interessenkonflikt** zwischen dem Selektionssystem AC, das Organisationsinteressen vertritt, und den Interessen der Kandidaten (vgl. Kompa 1995; Neuberger 1989 u. a.).
- **Strukturelle Asymmetrie.** Position und »Wissen« der Assessoren zu Position und »Wissen« der Assesseees (vgl. Kontrollmythos).



### Kritikpunkte aus eignungs- und diagnostikpsychologischer Perspektive

- ACs beruhen auf einem ungeklärten **Objektivitätsbegriff** vs. der doch immer auch sozialen, also interaktiven, lokalen und veränderbaren Konstruktion der Wirklichkeit.
- **Implizite Eignungstheorien** bestehen vs. sachlichen Erfordernissen (vgl. Neuberger 1989, S. 222–242; ► Abschn. 2.1.2, ► Abschn. 1.1).
- **Gesamtaufgaben** (z. B. Management, Führung und Kundenberatung) sind in **Einzelelemente** (Anforderungsdimensionen) zerlegbar und diese wiederum können auf **Personalmerkmale** bezogen werden. Die Kompetenzanalyse und die metakognitiven Fähigkeiten betonen den ganzheitlichen und dynamischen Aspekt von gelungenen Problemlösungen vs. der bloß zergliedernden Komponentenanalyse.
- Durch ACs werden sehr **redundante** Informationen erzeugt und transportiert (Maukisch 1989, S. 251–289), was zu Verstehensproblemen (quantitativ und qualitativ) führt. Die Überfülle an Informationen (inkl. dem Sättigungsphänomen bei den Assessierenden) führt zu oft problematischen Reduktionen auf sog. typische Beispiele.
- Die **prädikative Validität** ist bzgl. der Konstrukt- und Inhaltsvalidität dürftig (Maukisch 1898.; Schuler 1989, S. 223–250 hält die Prognoseleistung von ACs für durchaus brauchbar, während die Erklärungen der Prognoseleistung unzulänglich seien).

## 2.3 Am Feedback und seiner Qualität entscheidet sich alles

Ein AC ist eine aufwändige Inszenierung, um »live« eine Fülle von Informationen von hoher diagnostischer Relevanz über Assessees zu erhalten – aber nicht nur über sie. So wie jede Beurteilung von Mitarbeitenden nie nur eine Beurteilung ihrer Leistung und ihres Sozialverhaltens ist, sondern immer auch eine über die Führungsarbeit ihrer Vorgesetzten, so produziert ein AC immer auch sehr viel bedeutsame Informationen über die

- **lokalen Führungs- und Managementverhältnisse**, aus denen die Assessees kommen; die Assessees vertreten nie nur sich selbst mit ihrem Potenzial und ihren Grenzen, sondern sie sind geprägt, d. h. befähigt, unterstützt, aber eben auch limitiert durch das Niveau der Managementkultur ihrer Organisationseinheit und die Führungsqualität ihrer Vorgesetzten; außerdem produziert es Informationen über die
- **größeren Organisationseinheiten** (z. B. Geschäftsbereiche, Divisionen) und das ganze **Unternehmen** (insbesondere wenn es sich um mittelgroße Unternehmen handelt). Im AC spiegelt sich durch die Struktur des AC, durch die Dynamik der Assessees und durch das Verhalten der Assessierenden vieles, was im Alltag implizit, analog oder geradezu identisch ist.

Die Finalität eines AC ist bestimmt durch fundierte Entscheidungen und zielführende Maßnahmen. Das wird durch das Feedback ermöglicht.

Die Frage ist, inwieweit diese Informationen auch interessieren, erfasst, objektiviert und verwertet werden sollen (einleitende Bemerkungen zu ► Abschn. 2.2).

Erkenntnisse, die verwertet werden und Erkenntnisse, die ungenutzt bleiben

Damit sind wir bei der Frage nach dem **Feedback**, der Rückmeldungen im Rahmen und auf der Basis eines AC. Der sog. Feedback ist die via regis allen Lernens, also aller Veränderung – und dies nicht nur in einem AC. Ohne Feedback ist Lernen, Veränderung, Stabilisierung, kurz Steuerung eigentlich gar nicht möglich, mindestens enorm erschwert. Die komplexe Konzeption und Struktur eines AC dient dem Feedback.

Materiell konkretisiert sich AC-Feedback in Form von

- Berichten,
- Gesprächen,
- Empfehlungen und
- Vereinbarungen (Maßnahmen zur Förderung oder Veränderung).

**! Mit der Qualität des Feedbacks steht und fällt die Rechtfertigung des enormen Aufwands eines ACs.**

Feedback braucht Grundlagen und ist nicht einfach das, »was am Schluss des ACs« geschieht. Schon in der ganzen Konzeption, im Design des ACs muss die Feedback-Struktur angelegt sein und aktualisiert werden.

Zunächst einmal sollen die verschiedenen Formen des Feedbacks innerhalb des AC aufgezeigt werden.

### 2.3.1 Feedback als AC-Element

In ► Abschnitt 2.3 wurde kurz ausgeführt, wie Struktur und Prozess des Feedbacks des AC über den Sinn und die Qualität der AC-Investition entscheiden. Im ► Unterkapitel 2.3.2 geht es um das Feedback, das im AC selbst, vorzugsweise durch die Assessee selbst, produziert wird und in seiner Qualität evaluiert werden kann. ► 2.3.1 klärt die ac-typische Selbsteinstufung bzw. das Peer-Feedback.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen der **Selbsteinstufung** und dem **Peer-Feedback**, also nicht dem Feedback von den Assessoren, sondern von Assessee zu Assessee.

### Formen der Selbsteinstufung

A	Eine bewährte Praxis besteht darin, die 6 bis max. 10 definierten Beurteilungskriterien (Kompetenzen) in einen Katalog aufzulisten und mit einer Skala mit 6 Bewertungsmöglichkeiten zu versehen. Diese reicht z. B. von <b>A</b> im Sinne von »klar übertroffen«, »vorbildlich«, »trifft völlig zu« etc. bis zu <b>F</b> im Sinne von »völlig inexistent«, »hat öfters negative Auswirkungen« etc.. Eine <b>X</b> -Stufe kann eingerichtet werden für »bis jetzt keine Evidenz vorhanden«. Um gewissen Urteilstendenzen (► Abschn. 1.2.2) vorzubeugen, kann es sinnvoll sein, eine Streuung vorzugeben. Dieses AC-Element erfolgt in 2 Durchläufen.
▼	1. Durchlauf: Zu Beginn des AC stufen sich die Assessee bzgl. der Beurteilungskriterien selber ein. Der Bewertungsbogen wird dann vorerst eingesammelt und durch das AC-Sekretariat z. B. auf die Vollständigkeit und »vorgeschriebene« Streuung hin kontrolliert.

### 2.3 · Am Feedback und seiner Qualität entscheidet sich alles

	<p>2. Durchlauf: Nach all den anderen AC-Elementen, gleichsam als letztes AC-Element, stufen sich die Assessee nochmals ein. Die Konstanz und v. a. die Veränderungen von 1. zu 2. Durchlauf werden in der AC-Gruppe, aber jeweils fokussiert auf eine Assessee, thematisiert (► E).</p>
	<p>PS. Oft ist es so, dass die direkten Linienvorgesetzten der Assessee nach erfolgter Nomination (Einladung) ihrer direkt Unterstellten ebenfalls eine Beurteilung aufgrund des Katalogs der Beurteilungskriterien vornehmen und der AC-Leitung zur Verfügung stellen. Von dieser Fremdbeurteilung wird aber erst in der sog. Schlussintegration (► Abschn. 2.2.3) als »eine weitere Meinung« Gebrauch gemacht (Analoges geschieht im Einzel-Assessee; ► Kap. 3).</p>
B	<p>Einzelne AC-Elemente können mit einer Selbsteinschätzung der Assessee z. B. bzgl. der erbrachten Leistung, der Zufriedenheit, etc. angereichert werden. Wichtig ist dann aber, dass diese Selbsteindrücke thematisiert und z. B. mit Fremdeinschätzungen verglichen werden können.</p>
	<p>Insbesondere wenn erlebnisintensive, also einen höheren emotionalen Gehalt aufweisende AC-Elemente eingesetzt werden, z. B. die sog. Outdoor-Elemente (► Abschn. 2.4.2), ist die Selbstthematisierung und Reflexion unverzichtbar.</p>

### Formen des Peer-Feedbacks

C	<p>Einzelne AC-Elemente sehen eine direkte Rückmeldung der »Interaktionspartner«, »Beobachter«, »Zuhörer« etc. vor. Durch die Assessee wird die Qualität des Feedback inhaltlich und formal (z. B. gemäß den »Feedback-Regeln« ► 2.3.2) beurteilt.</p>
D	<p>Manche Durchführungsformen von AC sehen eine oder zwei sog. Befindlichkeitsrunden, oder sogar Zwischenauswertungen vor. Dies sind ebenfalls Gelegenheiten und Elemente von spontanem oder strukturiertem Feedback. Und da in einem AC eben alles AC ist, kann auch dieses in seiner Qualität beurteilt werden.</p>
E	<p>Eine recht anspruchsvolle und sehr ergiebige Form des Peer-Feedbacks besteht darin, dass jede und jeder Assessee bzgl. seiner bzw. ihrer Selbsteinschätzung (► A) systematisch Peer-Feedback erhält – nach dem 2. Durchlauf, also nach den absolvierten AC-Elementen. Ausgehend von einer AC-Gruppe bestehend aus 5–7 Assessee kann dieser Peer-Feedback so organisiert werden, dass alle Assessee einer AC-Gruppe Peer-Feedback erhalten. Dies ist zeitlich aber recht aufwändig; erfahrungsgemäß dauert es 2–2 ½ h, da die Abweichungen Selbstbild – Fremdbild diskutiert (erläutert, verstanden) werden müssen. Es ist deshalb auch Praxis, dass alle Assessee von je 3 Mitgliedern der AC-Gruppe Feedback erhalten. So wird jede und jeder Feedback-Empfänger bzw. -Empfängerin und kommt nochmals in die Rolle des Feedback-Gebenden. Wird diese letztere Form des Peer-Feedbacks gewählt, so ist es wichtig, dass von Beginn des AC an die Feedback-Gebenden wissen, wem sie in der letzten Runde Feedback zu geben haben; sie können sich so auf diese Aufgabe empirie- und evidenzorientiert vorbereiten. Die Assessee wissen aber bis zur Feedback-Runde nicht, von wem sie das Peer-Schluss-Feedback erhalten werden.</p>

## 2.3.2 Formen des Feedback im AC

### Feedback-Arten

- Implizites Feedback: vorwiegend non- bzw. präverbales Feedback (Mimik, Gestik, Laute). Es wird oft schon während der Aufgabenerfüllung gegeben bzw. ist Hintergrund des verbalen bzw. expliziten Feedbacks.
- Explizites Feedback: inhaltliche Bewertungen und Stellungnahmen zu einem Ergebnis (bzw. einer Wirkung) bzw. der Art und Weise der Aufgabenerfüllung oder Situationsbewältigung.
- Differenziertes Feedback: Feedback von verschiedenen Feedback-Gebenden zu verschiedenen Kriterien der Beobachtung bzw. Beurteilung der Aufgabenerfüllung. Dieses Feedback ist perspektivisch und kann deshalb sehr unterschiedlich ausfallen.
- Systematisches Feedback: umfassendes und integriertes Feedback nach vorher vereinbarten Kriterien zur Gesamtheit des erbrachten Leistungs- bzw. Sozialverhaltens und aufgrund vereinbarter Feedback-Regeln.

### Unmittelbare Wirkung des Feedback

- Positives Feedback: bestätigende, verstärkende Wirkung, u. U. aufschaukelnd. »Positiv« ist also nicht primär inhaltlich definiert.
- Negatives Feedback: dämpfend, bremsend, u. U. verunsichernd, induziert u. U. Suche nach alternativen Vorgehensweisen. »Negativ« ist ebenfalls nicht primär inhaltlich definiert.

### Feedback-Gebende

Feedback-Gebende im AC sind bzw. können sein:

- Peers (Assesseees) (► 2.3.1),
- Assessoren und
- AC-Leitung.

Jedes Feedback, und das gilt gerade für ein AC in besonderem Ausmaß, muss Regeln entsprechen, die adäquat zur Zielsetzung, zum Anlass, zum Empfänger und zum Sender des Feedback sind.

### Feedback-Regeln

Feedback ist eine wirkungsvolle und sensible Form der Kommunikation. Sie bedarf deshalb bestimmter Regeln. Solche sog. Feedback-Regeln gibt es zahlreiche. Gemäß unserer Intention, Feedback primär als Lernhilfe einzusetzen, ergeben sich folgende Feedback-Regeln:

- Feedback ist kein Urteil, sondern ein Impuls zur Reflexion und Entwicklung – obwohl subjektiv und von der Interessenlage Assesseees und ihre Vorgesetzten sich auf das Gesamtergebnis konzentrieren, oft sogar nur auf die Formel empfohlen vs. nicht empfohlen; so bekommt das, was als Feedback intendiert ist, tatsächlich »Urteilscharakter«,
- Feedback nicht aufdrängen – Interesse an Feedback wecken,
- klar machen, auf was genau sich das Feedback bezieht,

### 2.3 · Am Feedback und seiner Qualität entscheidet sich alles

- erst Rekonstruktion des Beobachteten, dann Schilderung der Wirkung des beobachteten Verhaltens (Appraisal-Aspekt), dann Bewertung und Begründung der Bewertung,
- Feedback aufgrund vorher vereinbarter Beurteilungskriterien,
- Feedback ist kein Plädoyer für oder gegen etwas, sondern eine Rückmeldung,
- dem Feedback-Empfänger soll Gelegenheit zur Stellungnahme (aber nicht Verteidigung), z. B. Rückfragen oder Wunsch nach Erläuterung, gegeben werden.

### Feedback-Gelegenheiten

In allen Interaktionen gibt es immer auch eine Feedback-Ebene, die wir das **implizite Feedback** genannt haben. Dieses implizite Feedback spielt schon im Alltag und erst recht in bedeutsamen Situationen eine wichtige Rolle. Wir haben entwicklungspsychologisch gelernt, in asymmetrischen Interaktionen (z. B. Abhängigkeit) und dort, wo etwas für uns »auf dem Spiel steht«, sehr sensibel auf das implizite Feedback zu achten bzw. unser eigenes, evtl. impulsives implizites Feedback zu beherrschen (Mimik, Gestik, Haltung).

Die ganze Semiotik des ACs (Ort, Kontext, Räume, Unterlagen, Personal, Einrichtungen etc.) und insbesondere die Art und Weise der Instruktionen, Aufgabenverteilung, Entgegennahme der Ergebnisse, Ausarbeitungen etc. muss sich des Gehaltes an implizitem Feedback bewusst sein und entsprechend gestaltet werden. Die Semiotik und die Interaktionen sagen implizit aus, wer welche Meinung über das AC, die Assessee, die AC-Elemente etc. hat.

Das **explizite Feedback** kann in einzelne AC-Elemente eingebaut und Teil der Aufgabenstellung sein. Die Assessee geben sich beispielsweise allgemein oder in spezifischen Rollen Feedback (► AC-Elemente 5 und 6 in Anhang B2). Die Qualität des Feedback-Prozesses kann ebenfalls assessed werden.

In bestimmten AC-Elementen kann es vorgesehen sein, dass die Assesierenden den Assessee ein sog. differenziertes Feedback geben, als Teil des AC-Elementes oder auf Verlangen der AC-Gruppe. Es gibt nämlich die Möglichkeit, jeder AC-Gruppe die Gelegenheit einräumen, zu einer (komplexeren) Aufgabenstellung eine präzise Frage zu stellen bzw. nach einer Anzahl von AC-Elementen ein Feedback allgemein oder zu einem bestimmten Aspekt ihres Verhaltens zu erleben.

Ein Beispiel ist im Anhang zu finden (► AC-Element 8 in Anhang B2). Dies wird zu Beginn der ersten AC-Gruppensitzung den AC-Gruppen in einem Umschlag auf den Tisch gelegt.

Das **Schlussplenum** eines AC (oder Zwischenplena – je nach AC-Design) kann ebenfalls Gelegenheit für ein allgemeines Feedback sein, das aber immer nur gruppenspezifisch bzw. prozessbezogen sein darf.

Die Feedback-Ebene innerhalb des ACs kann aber nicht nur gelegentlich oder als Teil eines AC-Elementes eingezogen werden, sondern kann zu einem zentralen Konstruktionselement eines ACs werden. Die Fragestellung ist: Inwieweit und auf welche Art und Weise sind die Assessee in der

Feedback soll Lernprozesse induzieren

Lage, erhaltenes Feedback in konkrete Lernprozesse umzusetzen? Das Design, diese Fragestellung aufzunehmen und beurteilbar zu machen, besteht darin, dass die AC-Gruppe bzw. -Gruppen an zwei oder drei Stellen des AC-Ablaufs ein umfassendes Feedback z. B. bzgl. ihres Aufgabenverständnisses, ihre Anspruchsniveaus, ihrer Arbeitsweise und ihrer Optimierungsmöglichkeiten erhalten. In der darauf folgenden Phase der AC-Aufgabenstellungen wird nun zusätzlich beurteilt, inwieweit die AC-Gruppe (bzw. einzelne Assessee) einen TransfERNutzen aus dem erhaltenen Feedback ziehen kann. Dies ist eines der Prinzipien für die Konstruktion der sog. interaktiven Assessment-Center (► Abschn. 2.4.6).

### 2.3.3 Das 4-Phasen-Modell des offiziellen AC-Feedbacks: Der AC-Bericht

#### Phase 1

Die Integrationssitzung (► Abschn. 2.2.5) stellt die Basis für die folgenden drei weiteren Phasen des AC-induzierten Feedbacks dar und ist damit die Phase 1. Aufgrund der Ergebnisse dieser Sitzung wird der sog. Bericht erstellt. Die Ergebnisse schlagen sich in einer konsensorientierten Einstufung, formaler Empfehlung und in Kernaussagen (evtl. Schlüsselbeispielen) zu Leistung und Verhalten des einzelnen Assessee und evtl. Vorschlägen bzgl. weiterer Entwicklungsmaßnahmen nieder. Durch wen wird der Bericht erstellt? Hierbei geht es nicht nur um die Verfasserschaft, sondern diese Frage beinhaltet auch, wer den Bericht vertritt, erläutert und bespricht.

Aktenkundig wird nur das »offizielle« Feedback

Wird der Bericht intern erstellt, z. B. durch Spezialisten vom Human Resources Management, besteht die Gefahr reduzierter Akzeptanz (z. B. geringe Fachautorität, Image des in-house), und dies v. a. bei »kritischen« AC-Berichten, d. h. solchen, die nicht den Erwartungen des Assessee und v. a. seiner Vorgesetzten entsprechen. Dann kann es vorkommen, dass direkte Einflussversuche seitens der sog. »Linie« auf die Formulierungen des Berichtes erfolgen. Widersetzen sich die internen Verfasser diesen oft subtilen Versuchen der Einflussnahme, riskieren sie eine Verminderung ihrer eigenen Akzeptanz und v. a. des Impact und der Konsequenzen des Berichtes. Passen sich die internen Verfasser direkt oder indirekt den Wünschen der »Linie« an, riskieren sie die Professionalität und die Reputation des AC in dieser Organisation. Diese Komplikationen sind in hierarchisch geprägten Organisationen – und dies trifft auf alle Großunternehmen zu (die noch dazu v. a. ACs durchführen) – besonders ausgeprägt.

Wer soll den AC-Bericht verfassen?

Externe Verfasser sind unabhängiger, können sich Einflussversuchen besser entziehen und verfügen oft über mehr psychologisch-diagnostische Kompetenzen, da sie nicht nur für eine einzige Organisation Assessments durchführen und Feedback-Gespräche führen. Die Erfahrung zeigt, dass in der Regel die Akzeptanz und Reputation externer Berichte und Feedback-Gespräche in einer Organisation – trotz der damit verbundenen höheren Kosten – größer ist.

Andererseits ist aber auch Folgendes zu sehen: Es ist der Bericht, der in einem (engeren) Kreis von berechtigten Personen gelesen, evtl. diskutiert

wird und für ca. 3–4 Jahre in der Personalakte bleibt. So kann es durchaus verständlich sein, dass die internen AC-Experten des Human Resources Management darauf drängen, diese Berichte und Gespräche selber zu führen. Die Einschätzungen der Auftraggeber, der Linienvorgesetzten und unsere eigenen Erfahrungen sind diesbezüglich aber konvergent: Die extern verfassten Berichte und Feedback-Gespräche sind **differenzierter** (deshalb oft etwas ausführlicher), **präziser** und **eindeutiger** in den Argumenten und Stellungnahmen, **robuster** gegenüber Kritik und Einwendungen und haben intern, d. h. bei den Empfängern und Verwendern, **mehr Autorität**.

Man könnte den AC-Schlussbericht auch durch zwei Assessoren redigieren lassen, einen internen und einen externen. Das bedeutet aber einen großen Abstimmungsaufwand.

Unsere Praxis ist: Jeder AC-Bericht wird von der AC-Leitung gegen-gelesen und mitunterschrieben. Die AC-Leitung hat den Quervergleich aller Berichte und kennt in der Regel die Kultur und Gepflogenheiten des Auftraggebers sehr gut. Daher können aus diesen beiden Perspektiven diskrete Anregungen bezüglich der Formulierungen – aber nur der Formulierungen – gemacht werden. Die Verantwortung für den Bericht ist und bleibt bei der Person, die den Bericht auf der Basis der Integrationssitzung verfasst hat.

## Phase 2

Auf der Basis von Phase 1 entsteht ein sorgfältig redigierter Bericht, der folgende Punkte enthält:

- Zusammenfassung, evtl. Visualisierung der Bewertungen, klare Empfehlung auf der ersten Seite und darauf folgend
- Informationen über jedes einzelne Beurteilungskriterium: Die kurzen, aber treffenden und relevanten Beschreibungen werden in den Beobachtungen und Befunden aus den konkreten AC-Situationen verankert, d. h. es wird darauf Bezug genommen:
  - das Bewertungskriterium und seine Definition,
  - der diesbezügliche Gesamteindruck: Er schildert das persönliche, assessee-spezifische Potenzial und die Dynamik bezüglich dieses Bewertungskriteriums;
  - die dimensionsspezifischen Stärken (Kompetenzen), die sich im AC gezeigt haben;
  - die dimensionsspezifischen Schwächen (Grenzen, Potenziale und Notwendigkeit der Optimierung) die sich im AC gezeigt haben;
- Entwicklungsmaßnahmen: In dieser Rubrik geht es darum, wie kriteriumsspezifische Stärken evtl. noch produktiver eingesetzt bzw. die erkannten Schwächen behoben oder kompensiert werden können. Diese Rubrik wird nicht in jedem der 6–8 Beurteilungskriterien auszuführen sein, sondern nur da, wo es konkrete Ansätze, nützliche Ideen und organisationsspezifische Möglichkeiten gibt.

Aufbau des  
Schlussberichts

Der nach dieser Struktur (oder einer Variante) verfasste Bericht wird dem Assessee und seinen bzw. ihren direkten Vorgesetzten zugesandt, und zwar

so, dass sich beide ca. 3–5 Arbeitstage **vor** dem Feedback-Gespräch mit dem Bericht auseinandersetzen können.

### Phase 3

In dieser Phase findet das erste Feedback-Gespräch unter strikt vier Augen zwischen Assessee und Verfasserin bzw. Verfasser des Berichtes statt. Es dauert zwischen 1 ½ h und max. 2 h. Die Zielsetzung dieses ersten Feedback-Gesprächs ist es, zusätzliche, vertiefende Informationen zum Bericht und seinen Befunden zu geben – und dem Assessee ausführlich Gelegenheit zur Stellungnahme, Fragen, abweichender Selbsteinschätzung etc. Selbstverständlich sollen auch Verarbeitungshilfen bzgl. der psychologischen Aussagen des Berichtes etc. gegeben werden. Wenn es auch nicht immer gelingen kann, einen Konsens bzgl. aller Aussagen des Berichtes zu erzielen, so ist das Minimalziel des Feedback-Gesprächs doch, dass der Assessee die sachlich-psychologische Berechtigung der Aussagen des Berichtes anerkennt – unabhängig davon, ob er es anders beurteilt.

Schwierigkeiten in der  
Phase 3

Das ist nicht immer einfach zu erreichen. Wenn das Selbstbild des Assessee mit dem Fremdbild der Assessoren, wie es sich im Bericht niederschlägt, grundsätzlich übereinstimmt, so hat das Gespräch einen mehr bestätigenden Charakter. Stimmen aber Selbstbild und Fremdbild nicht überein und ist das Selbstbild positiver, so stellen sich an die Person, die das Feedback-Gespräch führt, recht hohe Anforderungen, zu einer Akzeptanz des Berichtes zu kommen. Die affektive Dynamik ist dann oft die folgende: Die Teilnahme am AC wird als Privileg erfahren und verstärkt die Hoffnung, einen weiteren positiven Karriereschritt vollziehen zu können. Das AC selbst wird als Herausforderung, Bewährung und Anstrengung erlebt. Der nun von der Selbsteinschätzung kritischer abweichende Bericht wird als (narzisstische) Kränkung erlebt. Diese potenzielle Kränkung wird oft noch verstärkt durch Phantasien, aufgrund des Berichtes in dem beruflichen Aufstieg zurückgeworfen zu sein. Entsprechend groß ist die innere Reserve, meistens aber die Wut, Empörung und nicht selten auch verbale Aggression gegenüber dem Bericht und seinem Überbringer. Auch hier haben externe Feedback-Geber einen komparativen Vorteil. Den externen Feedback-Geber gegenüber werden Frustration, Wut, aber auch Trauer unbefangener, evtl. schonungsloser geäußert. »Die gehen ja wieder«, »Mit denen habe ich (nachher) nichts mehr zu tun«, etc. sind die entlastenden Einstellungen. Internen Feedback-Gebern gegenüber besteht eine diesbezüglich größere Hemmung, begründet durch subjektive Annahme bzgl. Diskretion, Image oder Repressionsmaßnahmen.

Die Nicht-Akzeptanz der Einzelaussagen, Bewertungen oder Schlussfolgerungen kann durch das Phänomen der »significant others« als »verinnerlichte Zuschauer« verstärkt bis gänzlich blockiert werden. Der Assessee kann den gegenüber dem eigenen Selbstbild kritischeren AC-Bericht als »Gesichtsverlust« gegenüber Kollegen, Freunden und Familie phantasieren. Entsprechend wird um die Aufrechterhaltung der eigenen Selbsteinschätzung gekämpft.



**!** Es wird in allen schwierigen Gesprächssituationen nie darum gehen können, seitens des ACs »Recht zu haben« bzw. den Bericht bzw. das AC zu »verteidigen«. Es geht vielmehr darum, das Zustandekommen der Beobachtungen, Bewertungen und Schlussfolgerungen transparent und nachvollziehbar zu machen.

Ziel ist dann nicht mehr Zustimmung zum Bericht, sondern Perspektiveübernahme.

Es empfiehlt sich, bzgl. der AC-Ergebnisse eine ganz einfache und transparente Eskalationsregelung zu installieren. Diese besteht im Wesentlichen darin, wie schon erwähnt, dass die Assessee und deren direkten Vorgesetzten die Möglichkeit haben, ihre abweichende Meinung schriftlich zu formulieren. Diese Stellungnahme wird dem offiziellen AC-Bericht beigeheftet (► 2.2.5).

Oft ist die Heftigkeit der Reaktionen im Feedback-Gespräch eigentlich eine Bestätigung der aufgezeigten Schwächen oder der Vorbehalte, die der Bericht u. a. zum Ausdruck bringt. So kann es öfters vorkommen, dass ein insgesamt sehr positiver, anerkennender Bericht wegen einer oder zwei Einschränkungen, Vorbehalte oder Kritikpunkte heftigste Reaktionen beim Assessee auslösen. Das ist diagnostisch und prognostisch sehr relevant. Die Feedback-Geber sind auch bzgl. solcher »Schlechte-Nachricht-Gesprächen« geschult und erfahren und es gelingt ihnen meistens, trotz allen Initialwiderstands, eine Einsicht und ein Nachvollziehen der zentralen Aussagen des Berichtes aufzubauen.

Dieses individuelle, unter vier Augen sich vollziehende Gespräch ist auch der Rahmen, um ggf. das zur Sprache zu bringen, was weder schriftlich im Bericht steht noch im zweiten Gespräch mit dem direkten Linienvorgesetzten zur Sprache kommen wird. Gemeint sind damit die Auffälligkeiten, Eindrücke und Hypothesen, die bzgl. des Assessee während des AC entstanden, seine persönlichen Reaktionsmuster und seine Psychodynamik, die offensichtliche, aber im persönlichen Bereich wurzelnde Hemmungen und Schwierigkeiten betrifft. Hier können dann weitere Abklärungen empfohlen oder auch Indikationsstellungen zu gezielten Maßnahmen erfolgen (z. B. spezifische Trainings, Coachings, Psychotherapie), die aber ganz im persönlichen Entscheidungsbereich des Assessee selbst liegen.

Diese beraterisch-psychologische Diskretion hat aber dort ihre Grenze, wo offensichtliche Überforderungen, laufbahnmäßige Fehlentscheidungen o. Ä. mit einem Potenzial zur Selbst- oder Fremdschädigung offenkundig sind. Diese werden im Bericht ausgesprochen und auch im zweiten Feedback-Gespräch zu klären versucht.

Eskalationsregeln

Das tatsächliche Feedback umfasst mehr – aber nichts Widersprüchliches – als im »offiziellen« Feedback (-Bericht) gesagt wird

Diskretionseinschränkung

## Phase 4

In dieser Phase findet das zweite Feedback-Gespräch statt. Es schließt sich in der Regel unmittelbar an das erste Feedback-Gespräch an, das allein mit dem Assessee geführt wird. Teilnehmende sind diesmal:

- Assessee,
- direkter Linienvorgesetzter und
- Feedback-Geber.

Es dauert 1–1 ½ h. Die Zielsetzung ist:

- Schaffen von Transparenz (kein unterschiedlicher Informationsstand),
- Konsens über das »Bild« das sich durch das AC ergeben hat,
- Stärkung des positiven Führungsverhältnisses zwischen Vorgesetztem und Assessee und die
- Vereinbarung geeigneter Maßnahmen und deren Erfolgskontrolle.

Auch in diesem zweiten Feedback-Gespräch kann es verschiedene Ausgangslagen geben:

- das Fremdbild des Vorgesetzten bzgl. des Assessee stimmt mit dem Fremdbild des Berichtes ausreichend überein;
- die Übereinstimmung der beiden Fremdbilder ist gegeben, aber – sofern das Bild eher kritische Elemente enthält – der Vorgesetzte hat diese bisher dem Assessee noch nie klar kommuniziert und hoffte auf das AC, um ihm diese Aufgabe abzunehmen;
- das Fremdbild des Vorgesetzten über den Assessee weicht stark vom Fremdbild ab, wie es im Bericht entstanden ist. Und das wiederum, wenn das Fremdbild des Vorgesetzten wesentlich positiver ist als das des AC-Berichtes, kann den Vorgesetzten irritieren und kränken.

Reaktionen auf das Feedback sind immer ein »élément analyseur« – hoch relevant, vielsagend – bleiben aber meistens unausgewertet

Es ist ein bekannter sozialpsychologischer Abwehrmechanismus, in einer solchen Konstellation eher die Urteilsfähigkeit der AC-Assessoren und des Berichtautors anzuzweifeln als die eigene Urteilsfähigkeit.

Ein weiterer Verstärker der Nichtakzeptanz liegt in einem Hierarchieeffekt. Obere Kader, d. h. die Vorgesetzten der Assessee, neigen zu einer Selbstüberschätzung ihrer eigenen Urteilsfähigkeit. Sie sind es gewohnt, wenn schon nicht immer Recht zu haben, so doch wenigstens (meistens) Recht zu bekommen. Die oft sehr freundliche und kooperative Form des Umgangs solcher Chefs (und Chefinnen) mit Vertretern des Human Resources Management und externen Beratern gilt nur im Falle inhaltlicher Übereinstimmung oder Nachgiebigkeit des Human-Ressources-Management bzw. der Externen. Ist dies nicht gegeben, so kann die entspannte Geschäftsbeziehung erstaunlich rasch kippen in Anordnung und Druckversuche, nicht selten in einem recht rüden Ton vorgetragen.

Diese plötzlich auftretenden Asymmetrien zeigen, wie wenig wirklich ernst genommen der sog. Human-Ressources-Bereich und dessen Repräsentanten sind, trotz einer Rhetorik wie z. B. »strategischer Business-Partner« etc.

Einsicht, nicht unbedingt Zustimmung

So kann es leicht sein, dass der Feedback-Geber vor einer doppelten Front von Skepsis, Ablehnung, Kränkung oder Ärger steht. Und selbstverständlich ist es nicht die Frage, »wer Recht hat«, wer »den Assessee besser kennt«, sondern es geht um Erläuterung, Begründung, besseres Verstehen, Analogien von AC-Verhalten zu Alltagsverhalten etc. Auch hier ist das Minimalziel, die Legitimität der Betrachtungsweise und die Schlussfolgerungen der Assessoren einzusehen und zu akzeptieren. Auch dies gelingt einem kompetenten Feedback-Geber meist – und einiges darüber hinaus:

Manches Gespräch, das in heftiger oder eisiger Ablehnung begann, endete in einem Konsens und tieferem Verständnis der Variablen »Assessee«, »Vorgesetzte«, »Aufgabe« und »Organisation«.

## 2.4 Weiterentwicklung des Assessment-Centers und aktuelle Trends

ACs haben von ihrem historischen Ursprung und ihrer primären Indikation her einen Beitrag zu leisten zur Lösung der Selektionsprobleme größerer Unternehmen bzw. Organisationen (z. B. Verwaltungen) für anspruchsvollere Tätigkeiten. Dazu versicherte man sich der Kenntnisse und Methoden der **Psychologie** auf ihrem jeweiligen Entwicklungsstand (► Abschn. 1.1.2 und 1.1.4). Dieses historische und funktionale Feld ist eine Schnittfläche ökonomischer, funktioneller Bedürfnisse und Interessen auf der einen Seite und wissenschaftlicher, mindestens wissenschaftsorientierter Kenntnisse und Methoden und Interessen der Psychologie auf der anderen Seite. Das berührt ein generelles und ganz grundsätzliches Problem der angewandten Wissenschaft oder wissenschaftsorientierten Professionalität im Dienste z. B. ökonomischer, politischer, pädagogischer Interessen, vermittelt durch den jeweiligen Auftraggeber. Es bilden sich tendenziell zwei Kategorien heraus, im ungünstigen Fall »Lager« (■ Abb. 2.12).

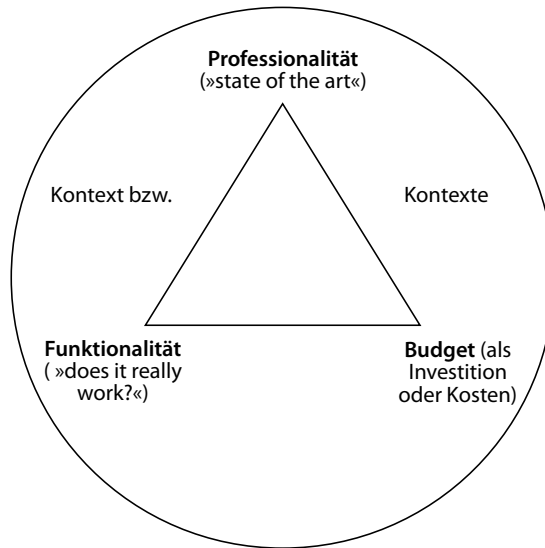
Wie und nach welchen Imperativen wird dieses Verhältnis gestaltet? Geht es um ein Dominanzmodell? ein Ausbeutungsmodell? ein Kooperationsmodell? In der Pionierphase eines Problems bzw. seiner Lösung wird der Einfluss der Expertenseite tendenziell groß sein. Bewährt sich der Lösungsansatz grundsätzlich, werden Varianten entwickelt, die sich teilweise ebenfalls bewähren. Das führt zu Multiplikationseffekten, d. h. es wird mehr Experten (Anbieter) geben. Das stärkt die Position des Auftraggebers. Es muss eine dynamische Balance gefunden werden zwischen drei Imperativen in je gegebenen Kontexten (■ Abb. 2.13).

Auftraggeber und  
Experten: ihre Konvergenz  
– Divergenz der Interessen



■ Abb. 2.12. Zwei Kreise (Auftraggeber und Wissenschaftler)

Entlang dieser Linien  
entstehen Divergenzen  
aber auch »Lösungen«



■ Abb. 2.13. Dreieck Professionalität, Funktionalität, Budget

### 2.4.1 Problematische und konstruktive Entwicklungen

In ► Abschn. 1.1.2 und 1.1.3 haben wir die großen Linien der Entwicklung im AC-Bereich skizzenhaft nachgezeichnet. Die Art der ACs, ihre Zielsetzungen und Einsatzmöglichkeiten haben sich stark differenziert. Dabei sind mehrheitlich konstruktive Entwicklungen festzustellen, aber auch einige problematische bzw. abzulehnende. Wir fassen sie unter drei Rubriken zusammen:

- **Optimierungen** des AC-Konzepts,
- **innovative** Entwicklungen und
- **problematische** Entwicklungen.

Dies erfolgt immer aus der Perspektive der Praxis. Ihr Hintergrund sind die veränderten Bedürfnisse und Fragestellungen einerseits und die Entwicklungen der Psychologie und Mikrosoziologie als Referenzwissenschaft und v. a. als Basis der **Professionalität** bzgl. Diagnose, Prognose und menschlicher Potenziale.

#### Optimierungen des AC-Konzepts

Diese werden gefördert durch die Beachtung der folgenden Prinzipien, Regeln und Praktiken:

- Die Beurteilungsdimensionen müssen in nachweislicher Konvergenz zur lokalen Managementkultur und zur Human Resources Management-Politik sein. Was im AC zählt, muss auch in der Firmenpraxis zählen, sonst entstehen Probleme mit der Glaubwürdigkeit, vorab des ACs – aber längerfristig auch des Managements;

- ein effektives Schnittstellenmanagement zwischen den in einer Organisation zum Einsatz kommenden ACs und anderen Maßnahmen der Personalentwicklung;
- vertieftes Beobachtertraining und deren Supervision während des AC;
- computerunterstützte Auswertungen machen die Integrationssitzungen viel effizienter. Diese Optimierung enthält aber auch ein Potenzial an problematischer Entwicklung. Die zeitintensiven Diskussionen zwischen den Assessoren bezüglich des Zustandekommens von Leistung und Verhalten eines Assessees werden diesem oft besser gerecht als die Ermittlung von Mittelwerten und Streuung. Trotzdem: PC-Technik optimiert einiges in einem AC;
- differenziertere, variationenreichere Feedback-Prozesse in ACs: Assessoren-Feedback; Peer-Feedback; Self-Assessment etc. (► 2.3);
- mehr Variationen und Kreativität in den AC-Elementen, z. B. Planspiele (»intergroup events«), Interviews, Debatten, Verhandlungssituationen, erlebnispädagogische Elemente etc.

Nochmals: Nutzen und Grenzen der PC-Technik

### Innovative Entwicklungen

Diese beziehen sich v. a. auf erweiterte Indikationen für AC wie z. B.:

- Teamentwicklungs-AC, sei es zur Teambildung (soziometrischer Hintergrund), sei es zur Entwicklung (Unterstützung) eines Teams;
- lernorientierte AC als sog. Development-Center (► Abschn. 2.1.1) oder als Qualifikationsworkshops, in denen ein Zuwachs an Professionalität erfolgt, der während des Workshop (bzw. an dessen Ende) assessed wird und zu individuellen Lernverträgen, Lernprojekten oder zu Zertifizierung führt;
- interaktive AC (IAC; ► Abschn. 2.4.6);
- Kombination von Einzel-Assessments (EA) und ACs (Gruppen). Im Rahmen eines EA-Prozesses mit seinem sehr fokussierten Programm kann ein kürzeres, z. B. halb- bis eintägiges AC andere Dimensionen der Beobachtung und Bewertung ermöglichen. Ebenso können kürzere ACs durch gezielte EA ergänzt werden;
- organisationsdiagnostische Rückmeldungen aus den AC als Impulse für das Management-Development bzw. die Organisationsentwicklung (»change«).

Konzeption und Durchführung von ACs generieren wertvolle Informationen zu Organisationskultur und Managementstil

### Problematische Entwicklungen

Davon gibt es einige – aber was heißt problematisch? Problematisch werden im Rahmen von ACs Entwicklungen, die ein durchaus berechtigtes Anliegen, Interesse oder eine Bedingung dominant, auf alles andere ausstrahlend werden lassen. Mit anderen Worten bedeutet das Einseitigkeiten, Übertreibungen und nicht kritisch reflektierte Tendenzen. Solche Entwicklungen sind v. a. in folgenden Bereichen auszumachen:

- Kürzung der Dauer eines AC: Aus nachvollziehbaren ökonomischen Gründen besteht die Tendenz, die Dauer der AC zu minimalisieren. Die Frage ist aber, was es an Beobachtungsgelegenheiten und

Man muss ja nicht ACs durchführen; wenn aber doch, so darf »AC« kein Etikettenschwindel sein

-intensität braucht, um verlässliche und zutreffende diagnostische und prognostische Aussagen machen zu können. Das hängt jeweils von verschiedenen Variablen ab. Aber es gibt eine kritische Grenze der Intensität (die dann in Stress, Hektik und Oberflächlichkeit umschlägt) und der Häufigkeit der Beobachtungssituation, die, wenn sie unterschritten wird, Zufallsergebnisse produziert bzw. den Einfluss der Assessorenstereotypen am Bewertungsergebnis größer werden lässt.

- Aus zeitökonomischen Gründen (z. B. Entlastung der Assessoren) werden vermehrt klassische Testverfahren oder Fragebogenmethoden (meistens PC-unterstützt) eingesetzt. Unabhängig von Qualität und Validität dieser Verfahren ist festzuhalten: Die Chancen eines ACs bestehen darin, Assesseees in unterschiedlichen Aufgaben und Situationen in Interaktionen mit anderen Assesseees, gelegentlich auch mit den Assessoren, zu beobachten. Dieser alles entscheidende Interaktionsaspekt, der ebenfalls die Grundkonstellation der Praxis widerspiegelt, entfällt beim Einsatz von Tests. Es gibt übrigens andere Möglichkeiten, Zweier- oder Dreiergruppen von Assesseees mit aussagekräftigen Aufgaben zu betrauen, deren Ergebnis (Resultat) sehr wohl beurteilt wird, nicht aber das Zustandekommen des Ergebnisses.
- Aus einem Objektivitätsfimmel heraus und auch aus anderen Motiven (z. B. einem diffusen, d. h. unreflektierten Fairnesskonzept) ist eine starke Bürokratisierungstendenz von ACs zu beobachten. Möglichst alle Abläufe und Prozesse werden programmiert und »automatisiert«. Selbstverständlich müssen und können administrative und andere Abläufe im AC optimiert werden. Ein AC ist aber eben nicht eine aufwändige und kostspielige »Testbatterie«. Ein AC ist ein anspruchsvolles Modell des Zusammenspiels von Einschätzung (»appraisal«) und Bewertung (► Abschn. 1.1), von Objektivität im Sinne des Assessorenkonsens und Subjektivität von Verstehen, Interpretieren und Schlussfolgerungen. In einem AC soll nicht nur registriert, sondern auch verstanden, d. h. interpretiert werden. Und es braucht immer wieder Entscheidungen, deren Validität mehr im Ergebnis und in der Wirkung liegt und weniger im Verfahren.
- Aus fachpsychologischen und ethischen Gründen sind im Bereich des ACs Entwicklungen abzulehnen, die sich als »Low-end-ACs« als »Knock-out-Verfahren« gestalten oder mit AC-Inszenierungen arbeiten, die »Big-Brother-Spielen« ähneln und die Persönlichkeitssphäre oder Privatheit der Assesseees verletzen (► Abschn. 1.2.3). Low-end-ACs sind ACs, die v. a. mit leistungsschwächeren oder aus anderen Gründen von der Linie als nicht besonders geeignet angesehenen Assesseees beschickt werden. Das AC soll diese Einschätzung bestätigen bzw. eine Art Rangliste unter den »Fraglichen« etablieren. Knock-out-Verfahren bestehen darin, dass die Assesseees nicht unter eine Minimalzahl von Pluspunkten fallen dürfen. Fallen sie unter diese Minimalzahl, so scheiden sie aus dem AC aus. Der verbleibende Rest von Assesseees wird so immer kleiner. »Bestanden« haben das AC jene Assesseees, die bis zum Schluss bleiben können.

Intensive Beobachtung darf nicht sozialpsychologischer Voyeurismus sein

### 2.4.2 Erlebnispädagogische Elemente und warum sie (fast) unverzichtbar sind

Untersucht man die klassischen AC-Aufgaben darauf, welche metakognitiven Fähigkeiten sie bündeln, so wird man leicht erkennen, dass es v. a. **sprachliche** Fähigkeiten sind und die Kompetenz im **Umgang mit Texten**. Ob Fallskizze, Rollenspiel, Vortrags- bzw. Präsentationen, Verhandlungen, Gruppendiskussionen etc. – die metakognitive Grundstruktur ist immer die gleiche:

Relativ umfangreiche Textmengen müssen in kurzer Zeit analysiert und verstanden sein. Die Aufgabenstellung wird wesentlich gelöst durch vorwiegend mündliche (z. B. Verhandlung) oder schriftliche Kommunikation.

Diese Paper-and-pencil-Struktur der meisten AC-Elemente spiegelt in gewisser Weise durchaus einen Grundzug managerialer Tätigkeit: Texte lesen und Texte redigieren (z. B. E-Mails, Dokumente) und mehrheitlich mündliche Kommunikation (z. B. Gespräche, Diskussionen, Sitzungen). Trotzdem käme niemand auf die Idee, das Management-Development (Entwicklung der Führungskräfte) lediglich als intensive Sprach- und Sprechschulung und als Arbeit mit Texten zu konzipieren.

Im Rahmen von ACs wirkt sich diese Konzentration auf die metakognitive Capability »Sprache und Textverständnis« in verschiedener Hinsicht verzerrend auf die Urteilsbildung aus.

**! Die Sprach- und Textlastigkeit von AC-Elementen, dazu noch verbunden mit dem gewollt knappen Zeitrahmen für die einzelnen AC-Aufgaben, privilegiert jene Assesseees, die über ein hohes sprachliches Kompetenzniveau verfügen.**

Sie dominieren inhaltlich und mengenmäßig die Anteile am Zustandekommen der Lösung bzw. Aufgabenerfüllung. Die sprachlich-verbal durchschnittlich begabteren oder in solchen Aufgabenstellungen weniger geübten Assesseees haben faktisch zu wenig Raum, sich in vollem Ausmaß einzubringen. Dies berührt nochmals eine schon weiter oben (► Abschn. 1.2.1) kurz eingebrachte Frage: Ist im Rahmen von zeitlich stark limitierten Aufgabenstellungen eine beobachtete Zurückhaltung von einzelnen Assesseees bzgl. verbaler Beiträge ein Indikator für ein geringes Interesse an der Aufgabenstellung, eine momentane Erholungspause oder Inkompetenz in Bezug auf die Aufgabenstellung? Oder ist die Zurückhaltung ganz im Gegenteil ein Indikator für eine ausgeprägt kooperative und einsichtige Einstellung, die knappe Zeit nicht durch Redundanz, nur leichte Variation von bereits von anderen Gruppenmitgliedern Gesagtem etc. noch mehr zu verknappen?

In praktisch allen von uns konzipierten und geleiteten ACs bzw. DCs sehen wir in der ungefähren zeitlichen Mitte der Veranstaltung einen erlebnispädagogischen Teil von mehreren Stunden vor, meistens, aber nicht nur, in Form von Outdoor-Übungen. Dabei konnten wir regelmäßig folgendes Phänomen beobachten:

Grenzen der Paper-and-pencil-AC-Elemente

Die Sprachlastigkeit von ACs ist ein Artefakt und spiegelt nicht immer die realen Schlüsselanforderungen

Erlebnispädagogik beschränkt sich nicht auf Outdoor

Im ersten Teil mit den paper-and-pencil-and-discussion-basierten AC-Elementen etablierte sich eine bestimmte, sprachkompetenz-abhängige Hierarchie von Leistungsträgern in der Gruppe, was sich in der Quantität aber auch Qualität der Beiträge niederschlug. Während der erlebnispädagogisch orientierten AC-Elemente wurde diese Hierarchie stets verändert: Die bisher besonders aktiven, initiativen, kompetenten Assesseees traten angesichts der stark veränderten Anforderungen viel mehr in den Hintergrund, wirkten verunsichert, verhielten sich abwartend, während andere, bisher eher zurückhaltender Assesseees sich stärker formal und inhaltlich einbrachten und profilieren konnten. Interessant ist dann jeweils der Transferaspekt. Haben die beobachteten und von den AC-Gruppen oft selbst wahrgenommenen Veränderungen der Einflusschancen zu Veränderungen der Interaktionsmuster nach dieser Erfahrung geführt, also im 3. Teil des AC bzw. DC? In vielen Fällen haben die durch die erlebnispädagogischen Aufgabenstellungen bewirkten Veränderungen auch in der Indoor-Situation in den Gruppen im AC ihre Fortsetzung gefunden. In einer beachtlichen Anzahl von Fällen war dieser Transfereffekt aber nicht zu beobachten. Die mentale, kognitive Struktur der Indoor-Elemente re-etablierte die alte »Hackordnung« der Interaktionen. Alle drei Phänomene, die Veränderung, der Transfer in der 3. Phase, aber auch der Nichttransfer, sind von hoher diagnostischer Bedeutsamkeit, die insbesondere in den Feedback-Phasen thematisiert wird.

Dimensionen der  
Erlebnispädagogik

Unter erlebnispädagogischen Elementen verstehen wir im Rahmen von Management-Development und ACs Kontexte und Aufgabenstellungen, die

- Wahrnehmungen differenzieren und intensivieren in Richtung einer ganzheitlichen Ästhetik (griech. aisthesis: wahrnehmen, empfinden),
- Leiblichkeit einbeziehen (körperliche Tätigkeit, Bewegung, Dosierung körperlicher Energie; Kommunikation durch taktile Berührung, visuelle Signale etc.),
- sich in Konzeption, Gestaltung und Ausführung praktischer Aufgabenstellungen äußern, die dem Routinebereich der Assesseees eher ungewohnt sind,
- Solidarität, Hilfsbereitschaft und Rücksichtnahme erfordern,
- Erfahrungen von Überraschung, Perplexität, Schwierigkeiten, Misserfolgen aber auch von Gelingen, Erfolgen, Celebration ermöglichen und
- einen ausgeprägten Selbsterfahrungsaspekt aufweisen.

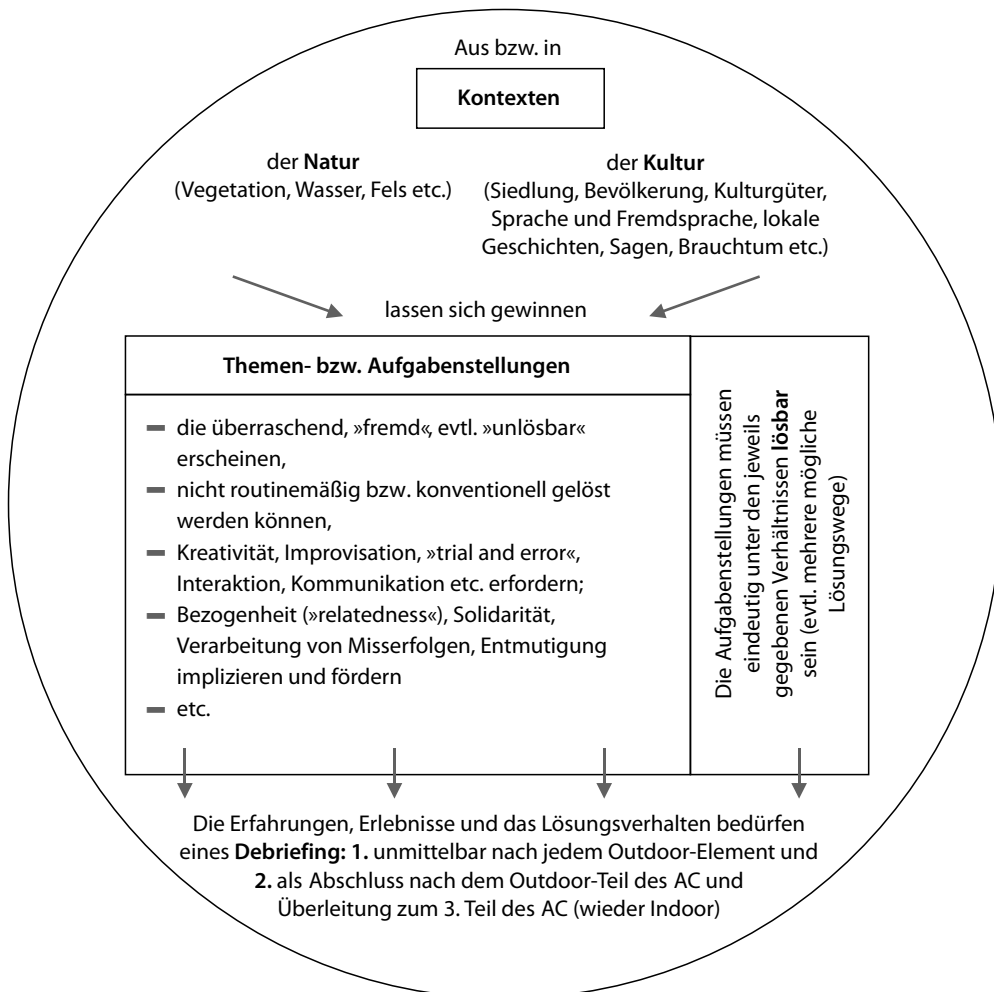
**!** **Erlebnispädagogische Elemente erfordern und fördern weniger intellektuell-verbale Fähigkeiten als vielmehr Intuition, Empathie, Kreativität, Experimentierfreude, Improvisation, praktische und organisatorische Fähigkeiten, Sich-Einbringen (»commitment«), Kontaktaufnahme und Kooperation mit unbekannten bzw. unvertrauten Kommunikationspartnern, Durchhaltevermögen (Selbst-motivation, Coping mit eigenen Widerständen) etc.**

Näheres zu Erlebnispädagogik in diesen Kontexten findet sich bei Eck (1993, 1994).



Erlebnispädagogische Elemente in ACs, DCs bzw. im Management-Development werden klassischerweise als Outdoor-Aufgaben, also in der freien Natur und bei (fast) jeder Witterung durchgeführt. Dabei ist sehr darauf zu achten, dass in Konzeption und Durchführung der Outdoor-Elemente keine Assoziationen zu Militär oder Pfadfindern entstehen oder gar intendiert werden. Auch in Outdoor-Übungen geht es um die Fähigkeit, sich in unvertrauten Kontexten (z. B. Natur oder Kulturraum: Wald, Wasser, Fels bzw. Bevölkerung, Lokalgeschichte, Subkulturen oder Kunstdenkmäler) sensibel und intelligent zu integrieren, Kontexte zu erkunden und Kooperationen (z. B. Unterstützung) zu gewinnen. Eine Outdoor-Instruktion findet sich im Anhang (► Outdoor-Instruktion Gruppe A in Anhang B3 und ► Information und Auftrag an Gruppe A – B – C in Anhang B3).

Die Konstruktionselemente erlebnispädagogischer AC-Aufgaben bzw. Phasen in AC (DC) sind in ■ Abb. 2.14 dargestellt.



■ Abb. 2.14. Konstruktionselemente erlebnispädagogischer AC-Aufgaben

Erlebnisorientierte  
AC-Elemente sind selbst-  
verständlich auch Indoor  
möglich

2

Erlebnispädagogische Elemente können auch zur Gänze oder hauptsächlich Indoor konzipiert und durchgeführt werden. Es kommen dann Aufgabenstellungen mit einer ausgeprägten sozialkundlichen, kreativ-expressiven, inszenatorischen Akzentsetzung zum Zuge. Improvisationstheater, Kontakte bzw. Kooperationen mit der Bevölkerung, Behörden, lokalen Opinion leaders, Organisation eines Festes, Erstellung eines komplexen Produkts etc. sind mögliche Ideen, aus denen die erlebnispädagogischen Aufgabenstellungen entworfen werden.

### 2.4.3 Beobachtung und Debriefing

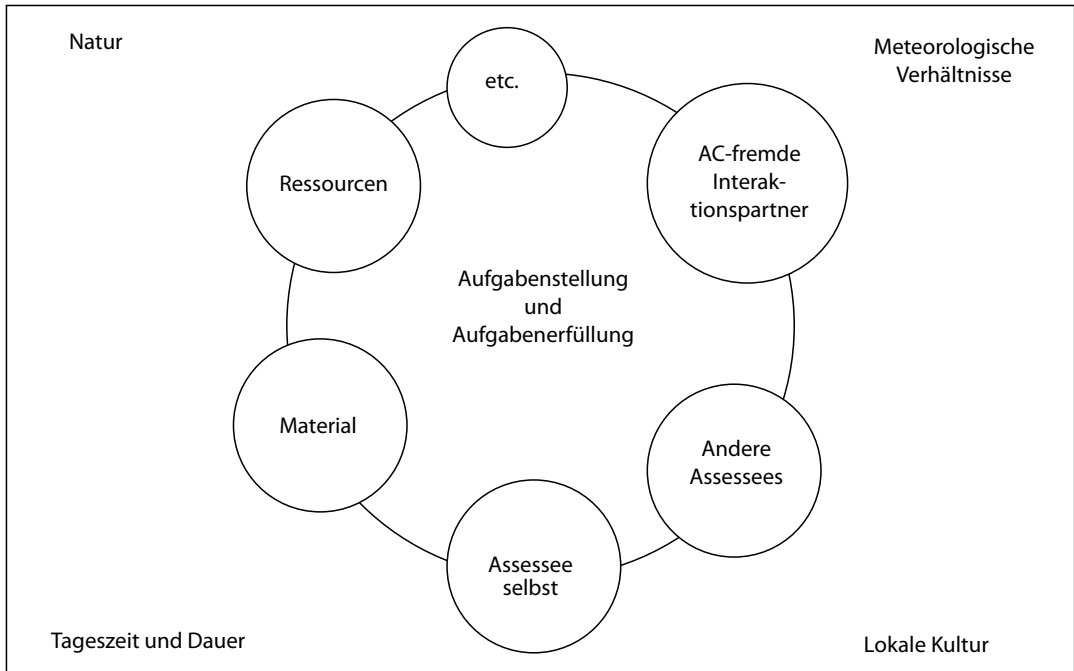
Die Arbeitsbedingungen der Assessoren verändern sich bei erlebnispädagogischen, insbesondere bei Outdoor-Elementen, recht erheblich. Da Outdoor-Elemente bei (fast) jeder Witterung durchgeführt werden, ist es technisch hilfreich, die Assessierenden mit Beobachtungsunterlagen auszurüsten, die »freihändig« (also ohne Tische, PC etc.) und bei jeder Witterung verwendbar sind. Die Zielsetzung und Methodik (Beobachten, Beschreibungsnotizen, erst dann Bewertungshypothesen, Konsens über Bewertung bzw. Einstufung) der Beobachtung bleibt gleich. Ebenso geht es im erlebnispädagogischen AC-Teil nicht um allgemeine, sondern um gezielte, auf die einzelnen Elemente oder den ganzen erlebnispädagogischen Teil bezogene Bewertungsdimensionen. Allenfalls werden sie der besseren Handhabbarkeit im »Feld« wegen etwas anders formatiert. Aber das Beobachtungsfeld hat sich erweitert und dynamisiert: Beobachtet und schließlich bewertet werden die komplexen Interaktionen und Gestaltungen in ■ Abb. 2.15.

Beobachterabstinenz noch  
anspruchsvoller

Insbesondere ist die **Beobachterabstinenz** in erlebnispädagogischen AC-Elementen besonders anspruchsvoll und schwierig aufrechtzuerhalten. Die Assessoren partizipieren tendenziell viel stärker als bei den Paper-and-pencil-Aufgaben an dem Geschehen in der Gruppe. Wenn eine Gruppe nach einer bestimmten Anzahl von Versuchen der Aufgabenlösung der richtigen oder möglichen Lösung ganz nah ist oder wenn die Gruppe (z. B. unter dem Einfluss eines bestimmten Assessees, der einer Fehlinterpretation erliegt) geographisch in die falsche Richtung läuft (was z. B. mehr als eine Stunde Umweg zu fortgeschrittener Tageszeit bedeuten kann), so ist es psychologisch sehr verständlich, ac-methodisch aber selbstverständlich weiterhin unerwünscht, dass die Assessoren direkt oder indirekt eingreifen oder Informationen suggerieren oder die strengen und eindeutigen Kriterien bzgl. »erfüllt« oder »nichterfüllt« der Aufgabenstellung und evtl. »Fehler« (Regelverstöße) mit ihren Konsequenzen (z. B. »zurück zum Start«) großzügig auslegen.

Es kann vorkommen, dass einzelne Assessoren – v. a. bei großer identifikatorischer Freude an der Aufgabenstellung – in der Dynamik des Geschehens plötzlich eine Führungsrolle übernehmen. Das ist nicht nur methodisch ein Problem, sondern schafft ein Konkurrenzverhältnis zum indizierten oder sich informell herausgebildeten »Führer« der AC-Gruppe in diesem AC-Element.

In solchen Fällen interveniert die AC-Leitung direkt aber diskret bei dem Assessor bzw. den Assessoren.



■ Abb. 2.15. Bewertungsdimensionen

**!** Ist ein erlebnispädagogischer AC-Teil vorgesehen, müssen die Assessoren in ihrem Beobachtungstraining bzgl. der besonderen »beobachtungshygienischen« Heraus- und Anforderungen vorbereitet werden.

Oft sieht das Konzept des erlebnispädagogischen Teils eines AC als Abschluss nach mehrstündigen erlebnisorientierten Aufgabenstellungen ein Event vor (z. B. Formen von Feier, gemeinsames Essen, Präsentation der sog. kulturellen Aufgaben etc.), dessen Vorbereitung meistens Teil der Aufgaben für die AC-Gruppen ist. Dieser Eventteil nach gemeinsamen Anstrengungen fördert eine gewisse Fraternisierungstendenz bei Assessoren (weniger bei Assessorinnen). Dies ist für den anderntags stattfindenden dritten Teil des AC unerwünscht, weil es die die Assessorenaufgaben erschwert. Die AC-Leitung hat durch ihre Präsenz und z. B. strukturelle Möglichkeiten wie die eigenen Assessorentische (► Abschn. 2.2.1) verschiedene Möglichkeiten, diese Dynamiken etwas zu steuern, ohne dass das erwünscht gute Klima des erlebnispädagogischen Teils behindert würde.

Die Interventionsabstinenz der Assessoren gilt selbstverständlich **nicht** für alle Fragen bzw. Situationen, in denen Sicherheitsaspekte relevant sind oder werden können. Die generellen bzw. übungsspezifischen Instruktionen an die Assesseees enthalten deshalb auch diesbezügliche Hinweise (► Beispiele).

Sicherheit hat Vorrang vor methodischer Abstinenz

Debriefing macht für Neues bereit

Wie schon erwähnt, ist nach jedem erlebnispädagogischen AC-Element ein kurzes 10- bis 15-minütiges Debriefing vorzusehen. Dieses Debriefing erlaubt eine beruhigende Distanznahme von der Aufgabenstellung und ihrem Erfolg oder Misserfolg. Darüber hinaus kann ein Lernen geschehen bzgl. der Art und Weise des Aufgabenverständnisses und der Organisation der Lösung der Aufgaben. Damit können Transfermöglichkeiten für die nächste oder andere Aufgabenstellungen entstehen.

**!** Besonders nach spektakulären oder offensichtlichen Misserfolgen oder einem »Versagen« der Gruppe wird in der Gruppe die Frage relevant, wer die Schuld daran trägt – übrigens ganz analog zu der organisationsinternen Praxis. Das Debriefing hat auch die Aufgabe, solche Fragen zu relativieren bzw. für Fairness zu sorgen und die psychodynamische Reintegration der für schuldig erklärten Person bzw. Personen in die Gruppe zu fördern.

Auf diese Weise wird es vermieden, einen sog. Sündenbock oder eine unproduktive Rollenkonstellation (»Spielverderber«, »Versager« etc.) zu konstruieren. Das gilt analog auch für offensichtliche Schwierigkeiten oder »Versagen« in der Bewältigung komplexer Indoor-AC-Elemente.

Der volle selbst- und fremdbeurteilende Ertrag des erlebnispädagogischen Teils zeigt sich in der eigentlichen Auswertungsphase – hier dargestellt am Beispiel einer 6- bis 10-stündigen Outdoor-Sequenz. Schließt der erlebnispädagogische Teil am späten Abend, so findet der Auswertungsteil am nächsten Tag statt. Endet der erlebnispädagogische Teil am späteren Nachmittag, so folgt der Auswertungsteil nach einer Pause von ca. 1 h (Reetablierung, Ruhepause etc.).

Was wird zur Verfügung gestellt, was ist von Assessees und Assessoren mit ins AC zu bringen?

Sind erlebnispädagogische Elemente im AC vorgesehen, so muss in der Einladung an die Assessees (und an die Assessierenden) darauf hingewiesen werden, welche persönlichen Ausrüstungsgegenstände (z. B. Regenschutz, Sonnenschutz, spezielles Schuhwerk, evtl. Taschenlampe, Photoapparat etc.) verbindlich mitgebracht werden müssen. Dies berührt auch versicherungstechnische Fragen. Sicherheitsrelevantes Material (z. B. Berghelme, Seile, Funkgeräte etc.) werden vom AC vor Ort zur Verfügung gestellt. Es ist sicherzustellen, dass dieses Material nicht nur in genügender Anzahl vorhanden, sondern auch in einwandfreiem (gewartetem) Zustand ist.

Im Anhang findet sich ein Beispiel für eine Auswertung des Outdoor-Teils in einem AC (► Auswertung der Outdoor-Übungen in Anhang B3).

## 2.4.4 Bedingungen für die Durchführung eines erlebnispädagogischen Teils

Erlebnispädagogische Elemente in einem AC eröffnen viele Möglichkeiten intensiverer und umfassenderer Beobachtungen. Sie haben einen hohen diagnostischen und prognostischen Wert. Sie wirken auf Assessees und Assessoren tendenziell sehr motivierend.

Erlebnispädagogische Elemente können aber nicht improvisiert werden. Sie basieren auf einem Konzept und Design, das den AC-Fragestellungen genau entspricht; sie sind zeitintensiv (also keine Auflockerungsübung) und oft materialaufwändig. Mit anderen Worten, sie müssen sehr gut vorbereitet werden. Dabei sind für Outdoor-Elemente sog. Terrainspezialisten (z. B. Bergführer, Förster, Tierhüter, Behörden) hilfreich und u. U. unerlässlich. Für nicht primär outdoor-spezifische erlebnispädagogische AC-Elemente sind Ressourcenpersonen einzubeziehen für Fragen der lokalen Kultur und Geschichte, soziokulturelle Probleme und Zusammenhänge, Brauchtum, lokale Wirtschaft, demographische Tendenzen, ökologische Probleme etc. Sie helfen in der Vorbereitung (Design) und als Unterstützung während des erlebnispädagogischen Teils, evtl. auch für eine »objektive« Grundlage des spezifischen Feedbacks (Experten).

Das ac-methodische und diagnostische leitende Gestaltungsinteresse eines erlebnispädagogischen Teils in ACs lässt sich wie folgt beschreiben:

### **Gestaltungsinteresse eines erlebnispädagogischen Teils**

Die Assessee als Gruppe und als Individuen sollen sich in einem ihnen eher unvertrauten natürlichen und soziokulturellen Umfeld intelligent und sensibel (z. B. rücksichtvoll) bewegen und sich darin für die Dauer bzw. zum Zweck der Erfüllung der ihnen gestellten Aufgaben integrieren. Die Aufgabenstellungen praktischer und intellektueller Art weisen vielfältige Lernmöglichkeiten auf bzgl. der Problemstellung und des Kooperationsverhaltens und enthalten auch Aspekte der Selbsterfahrung. Die Aufgabensituationen müssen so beschaffen sein, dass sie von den Assessoren beobachtbar und bewertbar sind.

Ganz zentral für die Konzeption, Planung und Durchführung von erlebnispädagogischen, insbesondere outdoor-spezifischen AC-Elementen sind:

Sicherheitsfragen	Professionalität bzgl. Design und Durchführung der Übungen; Zustand und Sicherheit des Materials etc.
Rechtliche Fragen	Z. B. Erlaubnis der zuständigen Behörden bzw. Eigentümer, die vorgesehenen Übungen bzw. Aufgaben in der Gemeinde zu der Zeit, an diesem Ort (Landbesitz) auf diese Art und Weise durchzuführen (es braucht oft lokale Sondergenehmigungen, z. B. Durchfahrtsrecht, die aber in der Regel problemlos erteilt werden)

Es empfiehlt sich, für den erlebnispädagogischen Teil zusätzliche Versicherungen (Unfall, Haftpflicht etc.) abzuschließen.

Im Anhang liegen einige Beispiele für eine allgemeine Rahmeninstruktion an die Assessee bzgl. des Outdoor-Teils des AC sowie einige Beispiele für erlebnispädagogische AC-Elemente vor (► Outdoor-Instruktion Gruppe A in Anhang B3, ► Information und Auftrag an Gruppe A – B – C in Anhang B3 und ► AC-Elemente 9–25 in Anhang B3). Des leichteren Verständnisses wegen

Improvisation birgt das Risiko von Flops und Sicherheitsproblemen

gehen wir in den Informationstexten von den zeitlichen bzw. lokalen Gegebenheiten der tatsächlich durchgeführten ACs aus. Diese Informationen müssen den veränderten Gegebenheiten genau angepasst werden.

Wie schon erwähnt, werden der besseren Verständlichkeit und Veranschaulichung halber in den Beispielen aus durchgeführten AC die realen lokalen bzw. zeitlichen Angaben belassen.

### Checkliste

Für die Planung und Konzeption eines erlebnispädagogischen Teils – meistens, aber nicht nur, sog. Outdoor-Elemente – ist Folgendes relevant:

- Welche diagnostischen Möglichkeiten und Chancen eröffnen sich durch den Einbau erlebnispädagogischer AC-Elemente?
- Welches Gewicht soll der erlebnispädagogische Teil im AC haben? (Das hat z. B. Einfluss auf die Wahl des Ortes der Durchführung des ACs.)
- Soll der Schwerpunkt des erlebnispädagogischen Teils bestehen in
  - naturbezogenen, sportlichen Aktivitäten,
  - Sozialkompetenz (z. B. Interaktionen mit der Bevölkerung, Behörden, Institutionen),
  - kulturell-kreativen Aufgabenstellungen,
  - Produktionsaufgaben (z. B. ein Event, eine Beilage zur lokalen Zeitung, gestalten) etc?
- Oder soll der erlebnispädagogische Teil aus einer Kombination einiger dieser Aufgabentypen bestehen?
- Die Vorbereitung des erlebnispädagogischen Teils in einem AC besteht in den Grundzügen aus:
  - Schwerpunkt des erlebnispädagogischen Teils bestimmen,
  - den Ort erkunden, lokale Kontaktpersonen ausfindig machen und sichorientieren,
  - Absprachen mit den Spezialisten für den erlebnispädagogischen Teil treffen (Terrain-Spezialisten, Fach- bzw. Kulturexperten etc.),
  - Beschaffung des für diesen Teil des ACs notwendigen Materials bzw. der Ausrüstungsgegenstände und Kommunikationsmittel (z. B. Karten, Funkgeräte, Sicherheitsmaterial, Adressen lokaler Behörden und Dienste etc.),
  - Redaktion der erlebnispädagogischen Aufgabenstellungen (Aufträge an die AC-Gruppen) und der entsprechenden Beobachtungs- bzw. Beurteilungsunterlagen für die Assessierenden (dies muss aus meteorologischen, aktuellen lokalen oder organisatorischen Gründen oft kurzfristig geschehen),
  - Absprachen mit dem Beherbergungsbetrieb bzgl. Unterstützung, Verschiebung der Essenszeiten bzw. Bereitstellen von Verpflegung (z. B. Lunchpakete), andere zeitliche Verschiebungen,
  - Planung und Organisation des Abbaus evtl. Einrichtungen für den Outdoor-Teil, das Einsammeln und der Rücktransport des im erlebnispädagogischen Teils verwendeten Materials (Wiederherstellung der Lokalitäten wie angetroffen).

Metakriterien für die Konzeption und Durchführung des erlebnispädagogischen Teils eines AC sind

- nachweisliche Relevanz für die Zielsetzung und Fragestellung des ACs,
- Sicherheitsfragen und andere rechtlich relevanten Aspekte (z. B. Versicherung),
- Berücksichtigung der lokalen Verhältnisse (als Chancen und Restriktionen),
- eine sowohl diagnostisch wie pädagogisch ergiebige Aufgabenstellung sowie
- Achtsamkeit gegenüber der Natur, der lokalen Bevölkerung bzw. Traditionen, der physischen und psychischen Integrität aller Personen, die von einem erlebnispädagogischen Teil betroffen sind.

### 2.4.5 Muttersprache oder Corporate Language?

International tätige Organisationen werden v. a. in ihren Kaderpositionen immer multinationaler. Das Englische wird zur Lingua franca, zur »corporate language«, d. h. zu der Sprache, in der mindestens alle wichtigen offiziellen Dokumente abgefasst sind oder die als »language in use« von den Organisationsmitgliedern ab der mittleren Stufe, neben ihren Nationalsprachen, als gemeinsame Sprache verwendet wird. Daher ist es nahe liegend, Englisch auch als AC-Sprache zu verwenden. Die Feststellung, Englisch sei die Corporate Language, muss allerdings differenziert werden. Ein vorauszusetzendes gutes Textverständnis in Englisch und eine fachtechnisch versierte Diskussion in dieser Sprache darf nicht gleichgesetzt werden mit der Sprach- und Sprechkompetenz, in Englisch (oder einer anderen Sprache) über eine große Breite von Themen, in denen auch starke kulturelle und gewisse emotionale Aspekte von Bedeutung sind, kommunizieren zu können.

Von muttersprachlich homogenen AC-Gruppen (»native speakers«) abgesehen, kann die linguistische Situation eines AC bzw. einer AC-Gruppe einige Variationen aufweisen.

- Der muttersprachlichen Mehrheit stehen Minderheiten gegenüber, welche die Verkehrssprache (z. B. Deutsch) als Fremdsprache in der Regel recht gut, aber z. B. mit einem starken Akzent sprechen.
- Diese sprachlichen Minderheiten bilden nicht immer eine Einheit (z. B. Englisch, Französisch), sondern setzen sich öfters aus mehreren sprachlichen Minderheiten (z. B. Italienisch, Schwedisch, Tschechisch etc.) zusammen mit teilweise unterschiedlicher Sprachkompetenz im Deutschen.

Zunehmende  
Mehrsprachigkeit in  
ACs bzw. DCs

Die oben angedeutete Lösung, z. B. Englisch (oder eine andere Corporate Language) zur AC-Sprache zu machen, ist nur scheinbar eine Lösung. Das Problem der Vielsprachigkeit ist damit nicht gelöst, es verschoben

Sprache impliziert  
ein bestimmtes  
Weltverständnis

sich nur die linguistischen Kompetenzgrenzen, die Unterschiede bleiben. Außerdem geht es nicht nur um die Sprachkompetenz der Assesseees, sondern ebenso um die der Assessoren. In welcher Sprache beobachten sie, in welcher Sprache notieren sie ihre Eindrücke, in welcher Sprache argumentieren sie, in welcher Sprache bewerten sie? Was kann auf sprachlichen Missverständnissen beruhen?

Sprache ist nie nur ein linguistisches Phänomen, sondern v. a. ein kulturelles. Über Sprach- und Sprechkompetenz artikulieren wir nicht nur inhaltliches Verstehen, sondern definieren nuancenreich immer auch Beziehungen als Rangordnung und als Beziehungsqualität. Dies zeigt sich durch das Sprachniveau, das zwischen Fachsprache, Bildungssprache, Umgangssprache, familiärer Sprache, Slang, Vulgärsprache etc. unterscheidet und immer nur aus der Binnenperspektive eines native Speakers auszumachen ist.

**! Ist ein multikulturelles AC zu planen, so muss bei der Konzeption und Ausgestaltung der AC-Elemente dem multikulturellen Aspekt Rechnung getragen werden.**

Hierbei ist ein »management of diversity« wichtig.

Ein Gestaltungsprinzip der ACs ist auch an dieser Stelle hilfreich:

**! Es müssen gleiche bzw. vergleichbare Bedingungen für alle Assesseees bzgl. Chancen und Erschwernisse (»constraints«) bestehen.**

Die Konstruktion der AC-Elemente und die Verteilung der AC-Elemente auf die Assesseees soll so erfolgen, dass im Längsschnitt des ACs alle Assesseees gleiche (linguistische) Chancen bzw. Erschwernisse haben. In manchen Organisationen werden ACs teils in der einen, teils in der anderen Sprache geführt.

Fremdsprachen können übrigens als Überraschung oder Erschwernis in ein AC-Element eingebaut werden. So können z. B. Texte bzw. Textabschnitte (Zitate, Dokumentationen) in der Originalsprache eingeführt werden, was eine zusätzliche An- und Herausforderung darstellt. Wie löst die AC-Gruppe dieses Problem?

## 2.4.6 Das interaktive AC

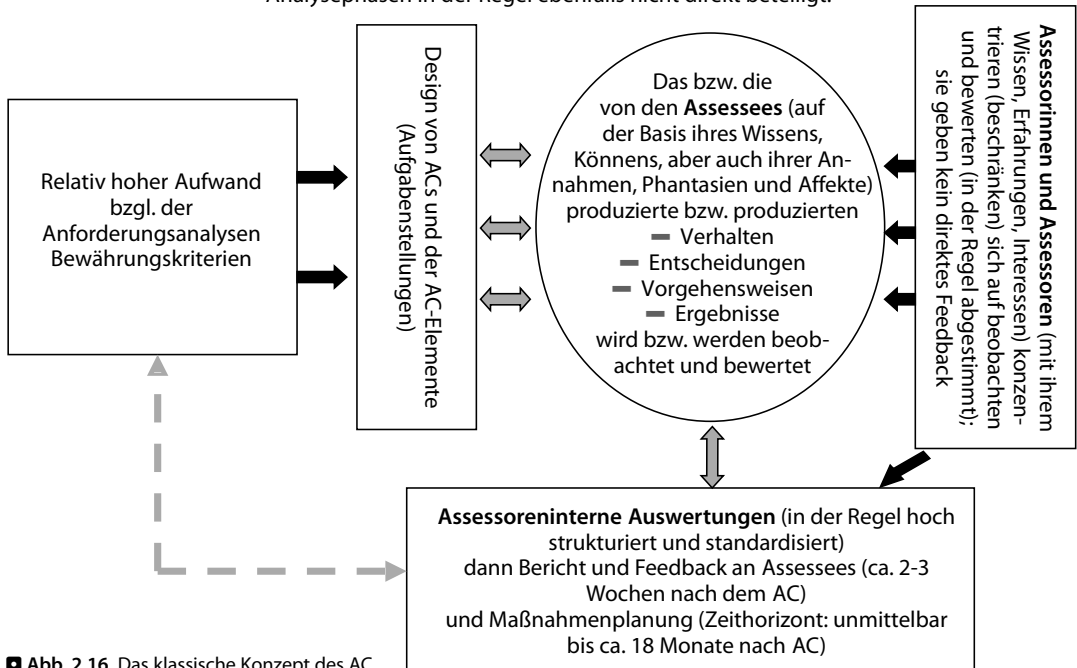
Auf den Kritikpunkt der strukturellen Asymmetrie des klassischen ACs wurde oben schon kurz hingewiesen. Diese Asymmetrie drückt sich v. a. in einer strikten Rollentrennung von Assesseees und Assessoren aus (■ Abb. 2.16).

Dieser klassische Aufbau eines AC hat einige Nachteile und Grenzen:

- Der hohe Entwicklungsaufwand von AC (mit seinem Amortisationsbedarf) führt dazu, einmal entwickelte ACs mit nur geringfügigen Adaptionen auf Jahre hinaus unverändert durchzuführen, ohne auf die tatsächlichen Veränderungen der Anforderungen bzw. der Cha-



Das klassische Konzept der AC beruht u.a. auf einer strikten Trennung (Unterscheidung) von Assessoren und Assesseees. Außerdem: Die Assessoren sind bei der Konstruktion (Design) und den vorangehenden Analysephasen in der Regel ebenfalls nicht direkt beteiligt.



■ Abb. 2.16. Das klassische Konzept des AC

rakteristiken der Assesseees einzugehen; gewisse AC-Elemente werden bekannt, man kann sich darauf vorbereiten.

- Das klassische Konzept ist statisch; es werden innerhalb des ACs keine (oder nur in geringem Ausmaß) Lernprozesse initiiert und gefördert. Lernen, auch im Sinne von Akkomodation und Assimilation (Piaget 1948), geschieht eher verdeckt bzw. zufällig.
- Besonders bei den ACs, die im Grunde Potenzialanalysen sind, d. h. der Organisation ihr Reservoir an möglichen, geeigneten oberen Kadernmitgliedern aufzeigen, kann der Zeitraum zwischen AC und der tatsächlichen Beförderung bzw. Beauftragung mit neuen, anspruchsvolleren Aufgaben recht lang und unbestimmt sein. Wir konnten verschiedentlich beobachten, dass Assesseees, die aufgrund des ACs eine eindeutige, uneingeschränkte Empfehlung zu einer nächsthöheren Managementposition erhielten und diese Prognose auch im Feedback-Gespräch mit den direkten Vorgesetzten bestätigt bekamen, zwei Jahre nach dem AC keinerlei substantielle Veränderung ihres Aufgabenportfolios erfahren haben. Das kann organisationsintern durchaus plausible Gründe haben, wirkt sich aber auf die Motivation der Assesseees, die Bewährungswahrscheinlichkeit der Prognose und die Reputation des AC-Instrumentes eher problematisch bis negativ aus.

Wie lange darf der zeitliche Abstand sein zwischen der »Prognose« und der tatsächlichen Erprobung?

Neue bzw. andere Fragestellungen eines ACs

Daraus ergeben sich die Fragestellungen:

Wie könnte ein AC konstruiert werden, das die in der Praxis einer Organisation kooperierenden Schlüsselpersonen (interne Partner) in einer gemeinsamen Experimentanordnung zusammenführt, in der sie sich in ihrem Problemlösungsverhalten gegenseitig beobachten und ihre Beobachtungen bzw. Reaktionen kommunizieren? Wie können danach Lern- bzw. Optimierungsprozesse initiiert und wiederum evaluiert werden und wie kann der TransfERNutzen dieser Erfahrungen qualitativ erhöht sein und zeitlich unmittelbar anschließend erfolgen?

Die Beantwortung dieser komplexen Fragestellung führte zur Entwicklung des Grundkonzeptes des sog. **interaktiven Assessment-Centers** (IAC), das v. a. von Eck und Mitarbeitenden am IAP Institut für Angewandte Psychologie seit Beginn der 90er-Jahre entwickelt und in zahlreichen Unternehmen durchgeführt wurde. Das IAC verbindet **Teamentwicklung** und **Assessment**. Die Grundstruktur eines IAC weist folgende zentrale Elemente auf:

Prinzip des  
»schon Hier und Jetzt«

### Ausgangssituation

- Real zusammenarbeitende Teams (Organisationseinheiten, Projektgruppen, Funktions- oder Hierarchiestufen) werden in einer komplexeren aufgaben- bzw. problemlösungsorientierten Experimentalsituation zusammengeführt.
- Dramaturgie und Organisation der Experimentalsituation bildet 3 bis max. 5 Gruppen. Diese müssen alle ausreichende und plausible Interaktionen miteinander haben können. Sie spiegeln die realen, wenn auch verfremdeten Organisationsstrukturen des Unternehmens. »High Potentials« oder Mitglieder von »Talent Pools« können entweder in die bestehenden (Spiel-)Gruppen integriert sein oder eine Ad-hoc-Gruppe der Organisation (z. B. Stab, Projektgruppe etc.) bilden.

### Verlauf, Feedback und Auswertung

- Kern der Experimentalsituation ist die gemeinsame Bearbeitung eines komplexeren Problems bzw. einer anspruchsvollen Situation. Das inhaltliche Niveau und der kontextuelle Bezug der Aufgabenstellung ist stufengerecht und hat evidente Parallelen zur Situation bzw. den Problemstellungen der Teilnehmenden, ist aber **kein** realer Business-Case. Die Form der Aufgabenstellung ist ein Planspiel oder ein (evtl. IT-unterstütztes) Unternehmensspiel. Es werden im IAC drei distinkte Phasen durchlaufen. Die Dauer ist (mit Unterbrechungen) 9–15 h.
- Die Dramaturgie des Plan- bzw. Unternehmensspiels enthält die Gestaltungselemente:
  - Komplexität,
  - Konfliktpotenziale,
  - mehrere Optionen möglich,
  - Anschlussfähigkeit für »plötzliche« Veränderungen der Szenarien etc.

- Mindestens zweimal, evtl. dreimal wird das Planspiel für eine Reflektions- und Feedback-Phase unterbrochen. Die Teilnehmenden evaluieren ihre eigene Arbeits- und Vorgehensweise, ihr Interaktions- und Kommunikationsverhalten (Binnenperspektive) und die mutmaßliche Wirkung auf die anderen Interaktionspartner. Ebenso reflektieren sie ihre Wahrnehmung und Reaktionen bezüglich ihrer Interaktionspartner (Fremd- bzw. Außenperspektive). Dieses Feedback wird ausgetauscht und reflektiert. Daraus werden Optimierungen bezüglich der weiteren eigenen Arbeit bzw. Interaktionen abgeleitet.
- Ein IAC führt real kooperierende Interaktionspartner in einer gemeinsamen Problemlösungsaufgabe zusammen und schafft durch die Reflektions- und Feedback-Phasen eine gewisse Transparenz. In und durch diese Experimentalsituation lernen die Interaktionspartner ihre eigenen, aber auch die Denk-, Bewertungs- und Handlungsmuster bzw. -präferenzen der anderen kennen und können daraus Schlussfolgerungen ziehen.
- Je nach Zielsetzung und Design eines IAC können diese Schlussfolgerungen sein:
  - bessere, d. h. optimalere Kooperation durch Bewusstwerdung eigener oder Kennenlernen fremder Denk-, Bewertungs- und Handlungsmuster,
  - Entpersönlichung der Attributionen dieser Muster und Präferenzen, indem sie als Teil der Sach-, Funktions-, Rollen- oder Situationslogik wahrgenommen und verstanden werden;
  - das wiederum optimiert die Kooperation und das Differenzmanagement bzw. die Konfliktlösung.
- Es stellen sich aber auch Fragen bzw. Evidenzen bzgl. der real ablaufenden Kooperation, des »matching« einzelner Rollenkonfigurationen, der Bewährungswahrscheinlichkeit einer gegebenen personellen, funktionellen oder strukturellen Konstellation, des Entwicklungs- bzw. Förderungsbedarfs (z. B. Kompetenzerwerb, Coaching) etc.: Nach einem 2 ½-tägigen IAC in einer Industriefirma wurden z. B. erhebliche Umbesetzungen in einem Managementteam vorgenommen.
- Neben dem mehrmaligen Feedback der Interaktionspartner gibt es evtl. einmal während des Planspiels, auf jeden Fall aber nach Ende des Planspiels ein ausführliches und differenziertes Gesamt-Feedback von Beobachtern und Assessoren, die nicht Interaktionspartner während des Plan- bzw. Unternehmensspiels waren.
- Die Metaebene »Auswertung, Schlussfolgerungen, Maßnahmen« muss differenziert gehandhabt werden. Sie ist in unterschiedlichen Formen (Methoden) und zu verschiedenen Zeitpunkten personen-, gruppen-, organisationsbezogen. Entsprechend muss sie organisiert und dokumentiert werden (■ Abb. 2.17).

Gewahr werden – verstehen  
– experimentieren – da capo

Zusammenfassung und  
Synopsis

Das Spielelement (Plan- bzw. Unternehmensspiel) ist ganz auf den Kontext der Organisation bzw. die zu thematisierende Fragestellung ausgerichtet. Die Struktur eines Planspiels besteht formal aus:

- **Hintergrundinformationen und Argumente:** Die Teilnehmenden werden über alle wesentlichen Fakten, Zahlen, Akteure, Strukturen etc. so

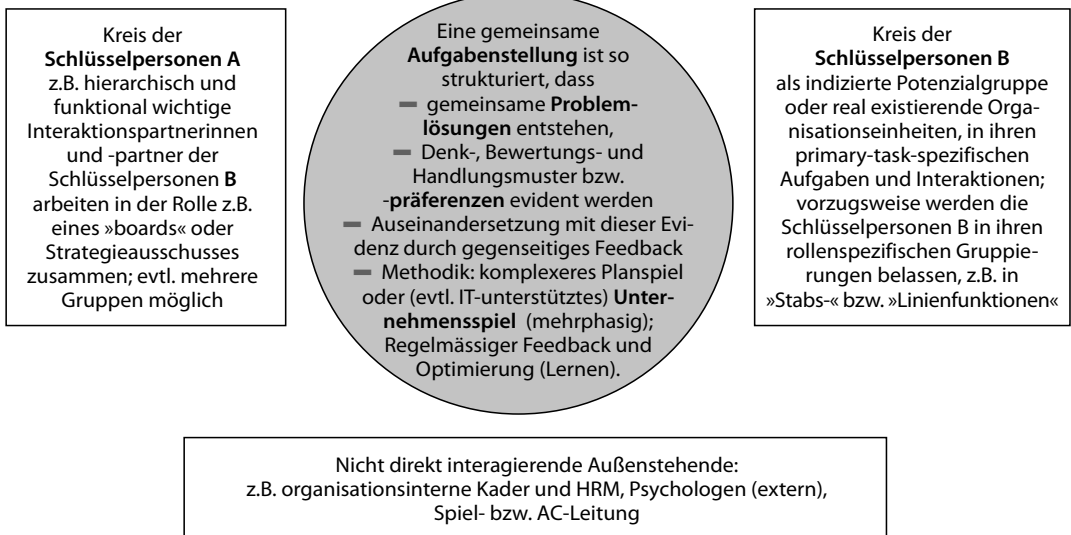
ins Bild gesetzt, dass sie entsprechende Rollen übernehmen können. Der Umfang dieser Informationen beträgt 20–30 Seiten und wird den Teilnehmenden ca. 3 Arbeitstage vor Beginn des IAC übermittelt.

- Die **Dramaturgie** sieht mind. 3 Gruppen vor, die sowohl interagierende als auch kontraagierende und koagierende Aufgaben haben. Durch die mind. Dreierstruktur sind z. B. Allianzen möglich.
- **Aktuelle Situation:** Zu Beginn des IAC werden den teilnehmenden Gruppen Informationen über die aktuelle Situation und letzte Entwicklungen gegeben. Diese sind »Zuspitzungen«, »Verschärfungen«, »Überraschungen«, »Handlungsbedarf« etc. Die Informationen bzgl. der Faktenlage sind für alle Teilnehmenden die selben. Es können den einzelnen Gruppen jedoch zusätzliche Informationen gegeben werden.
- **Spielphasen 1, 2 und 3:** Sie werden immer von Reflexions- bzw. Feedback-Phasen unterbrochen. Im Verlauf der Spielphasen kann die Spielleitung plausible neue Informationen einspeisen. Diese beeinflussen intendierterweise die Spieldynamik. Es ist aber darauf zu achten, dass die Spielleitung **nicht** zum Gegenspieler der Gruppen oder einer von ihnen wird.
- **Auswertungsphase**

### Interaktives AC-Konzept (IAC):

Grundannahme: Die Realisierung strategischer Zielsetzungen geschieht dadurch, dass **Schlüsselpersonen** einer Organisation in **Schlüsselbereichen** effektiv, komplementär und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Dieser Sachverhalt muss im IAC abgebildet werden.

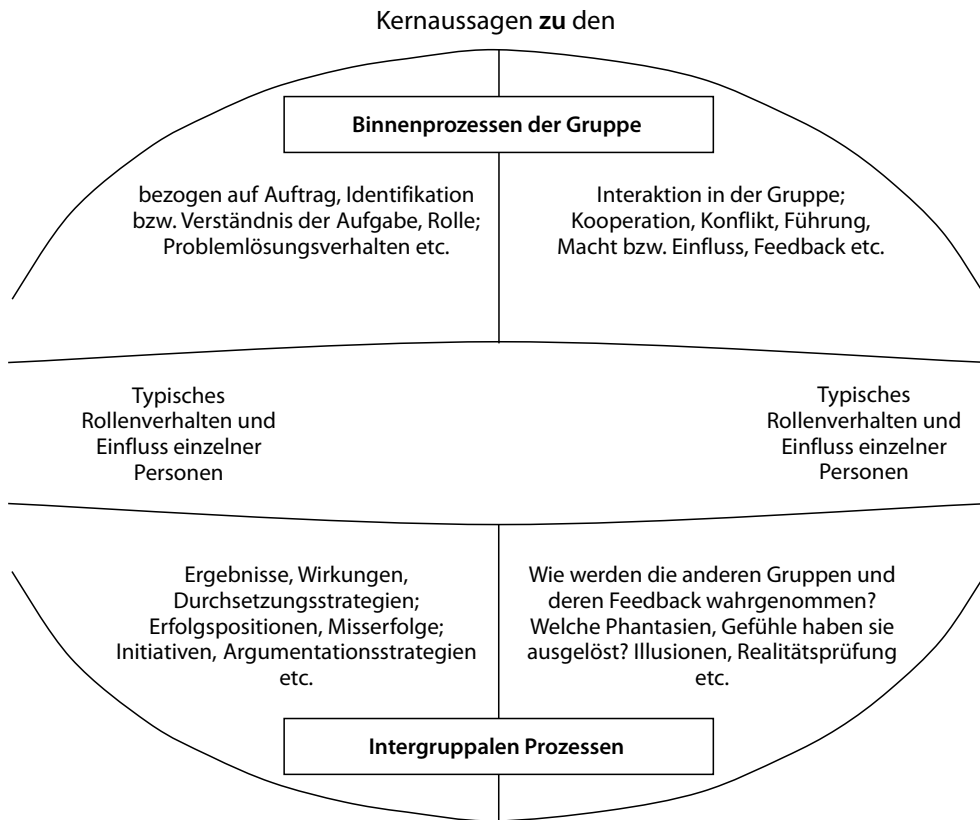
#### Grundidee eines IACs (diverse Foci und Gewichtungen möglich)



#### Beobachtung – Auswertungsprozedere

Wir geben im Folgenden sowie im Anhang einige Beispiele der für ein IAC so zentralen Ebene »Feedback und Reflexion« (■ Abb. 2.18)

- ▶ Ablaufplan 2: Ablaufplan eines IAC in Anhang B4
- ▶ Auszüge und Beispiele zur Feedbackstruktur eines IAC in Anhang B4
- ▶ Selbstbild A und B in Anhang B4
- ▶ Beispiel für Reflexions- und Feedback-Phasen in Anhang B4
- ▶ Instruktion für Assessorinnen und Assessoren in Anhang B4



■ Abb. 2.18. Feedback-Struktur

# Es muss nicht immer AC sein: Varianten

- 3.1 Das Einzel-Assessment – 112**
  - 3.1.1 Begriff, Entstehung und Idee des Einzel-Assessments – 112
  - 3.1.2 Abgrenzung zum Assessment-Center – 112
  - 3.1.3 Das Anfragemanagement bei der Auftragserteilung – 113
  - 3.1.4 Indikation und Zielsetzung für das Einzel-Assessment – 114
  - 3.1.5 Analyse der Anforderungen vor dem Hintergrund des Systems und Subsystems – 119
  - 3.1.6 Umsetzung der Analyseergebnisse in beurteilbare Kriterien: Standardisierungsgrad – 122
  - 3.1.7 Qualitätskriterien von Einzel-Assessments – 122
- 3.2 Einzel-Assessment-Elemente und deren Konstruktion – 124**
  - 3.2.1 Vorbereitungsaufgaben – 124
  - 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**

### 3.1 Das Einzel-Assessment

#### 3.1.1 Begriff, Entstehung und Idee des Einzel-Assessments

Das Einzel-Assessment wird üblicherweise in der Literatur als eine Spielform des Assessment-Centers beschrieben. Letzteres lässt sich jedoch ebenso als Spielform des Ersteren bezeichnen. Diese »Huhn-Ei-Frage« ist in diesem Zusammenhang allerdings ziemlich belanglos. Interessanter dürfte der Umstand sein, dass das Einzel-Assessment im weitesten Sinne bereits eine lange Tradition aufweist (zur Ethymologie des Begriffes ► Kap. 2, historische Entwicklung des Assessment-Centers ► Abschn. 1.1.3).

Heute gehört das Assessment in vielen Unternehmen standardmäßig zum Prozedere der Positionenbesetzung. In einem Ausblick für die nächsten Jahre meinen Wunderer und Dick (2000), dass die Potenzialbeurteilung und damit auch das Assessment an Bedeutung gewinnen werden.

»Potenzialbeurteilung gewinnt an Bedeutung, Leistungsbeurteilung bleibt wichtig. Mit der steigenden Relevanz von Personalentwicklung und -einsatz wird besonders die Potenzialbeurteilung als zentrale Informationsquelle für Entwicklungs- und Einsatzentscheidungen wichtiger. Die Leistungsbeurteilung kann ihren hohen Stellenwert behaupten (...). Wenngleich Vorgesetzte auch im Jahre 2010 die wichtigsten Beurteiler sind, werden insbesondere Kunden, Kollegen sowie Mitarbeiter in deutlich zunehmendem Maße in Personalbeurteilungsprozessen integriert. Diese Entwicklung in Richtung 360°-Beurteilung verspricht eine ganzheitlichere und vermehrt objektive Beurteilung von Leistung und Verhalten.« (Wunderer u. Dick 2000, S. 120; zur 360°-Beurteilung ► Kap. 3.4)

#### 3.1.2 Abgrenzung zum Assessment-Center

Organisatorisch wesentlich weniger aufwändig

Der wesentlichste Unterschied zwischen den beiden Varianten besteht im zeitlichen Umfang. Bewegt sich das Einzel-Assessment durchschnittlich im Rahmen eines ganzen Präsenztages des Assessees, so geht es beim Assessment-Center nicht unter 2–3 Tagen. Wenn man die oft eingebauten Abend- oder Nachtsequenzen einrechnet, ergibt sich bald ein zeitliches Aufwandverhältnis von 1 : 5. Wenn man den in der Regel auch nicht gerade geringen Aufwand für ein Einzel-Assessment kennt, wird dieser beim Assessment-Center exponentiell.

Methodologisch sehr unterschiedlich

Auch methodologisch unterscheiden sich Einzel-Assessment und Assessment-Center. Wird im Einzel-Assessment oft eine recht unterschiedliche Mischung aus Verhaltensbeobachtung, psychologischen Tests, Interview und Simulationsübungen (Planspiele, Postkorbübungen etc.) eingesetzt, dominiert im Assessment-Center die Verhaltensbeobachtung einschließlich Outdoor-Übungen, was wiederum im Einzel-Assessment nur sehr begrenzt zum Zuge kommt.

Sarges definiert das Einzel-Assessment »als ein Verfahren zur Beurteilung von Führungspotenzial (...),

- das im Einzelversuch abgewickelt wird, (...);
- das aus einer Anzahl sich sinnvoll ergänzender Erfassungsmittel aufgebaut ist (...);
- bei dem Folgerungen (...) aus dem qualitativen Vergleich des Verhaltens bei den angetroffenen Aufgaben und Situationen gezogen werden. Jede Feststellung erfährt eine Interpretation aus ihrem Kontext heraus und trägt zur Beurteilung nur insofern bei, als sie ihren Platz in einem integrierten Persönlichkeitsbild findet;
- dessen Resultate sowohl dem Auftraggeber wie dem Teilnehmer selbst in einer Form weitergegeben werden, die Ihnen eine kritisch-selbstkritische Auseinandersetzung damit ermöglicht. Es leistet einen Beitrag an den Dialog zwischen den Verhandlungspartnern und hilft ihnen, sich über die Zweckmäßigkeit und Gestaltung einer zukünftigen Zusammenarbeit Klarheit zu verschaffen, so dass fundierte Entscheidungen darüber getroffen werden können« (Sarges 1995, S. 705).

Ergänzend zu dieser v. a. auch aus anwendungspraktischer Sicht nützlichen Definition soll noch das **Mehraugenprinzip** hinzugefügt werden. Wir sind der Ansicht, dass auch das Einzel-Assessment mindestens zwei beurteilende Fachleute erfordert.

Mehraugenprinzip

Unsere Definition lautet deshalb:

Das Einzel-Assessment ist ein systematisches Verfahren, bei dem das Verhalten, die Persönlichkeitsdynamik sowie das Leistungs-, Führungs- und Entwicklungspotenzial der Teilnehmenden 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.

### 3.1.3 Das Anfragemanagement bei der Auftragserteilung

Eine typische Situation in der beraterischen Praxis:

Die auftraggebende Firma bzw. das Personalmanagement und die zuständige Linie stecken in einem Auswahlprozess. Gesucht wird die beste Führungskraft für eine bestimmte Position. Drei Personen stehen nach mehrfachen Ausscheidungsgängen in der engsten Wahl und nun besinnt sich das Entscheidungsgremium, zusätzlich zu den internen Meinungen und Rangierungen noch eine – externe – zweite Meinung einzuholen. Diese war nicht geplant, sondern erst aufgrund eines »Patts« als Idee aufgetaucht. Alle drei, oder zumindest zwei der verbleibenden Kandidierenden werden als gleichwertig eingeschätzt, mit unterschiedlichem Stärken- bzw. Schwächenprofil.

Oft ungeplant



Oder:

Es gibt nur eine Einerkandidatur und es steht die Frage im Vordergrund, ob sich diese Person tatsächlich eigne. Auf diese Weise wird beschlossen, im Rahmen von Einzel-Assessments eine zusätzliche Entscheidungshilfe zu beschaffen – und der oder die Managementdiagnostiker bzw. -diagnostikerin bekommt zu hören, man wolle noch ein Assessment anhängen.

Dieses Prozedere in der Führungskräfteauswahl ist der Normalfall. Selbst wenn der Auswahlprozess hochprofessionell geschieht, wird die externe Expertise oft nicht eingeplant, sondern bewusst, aus Kostengründen, weil vorerst gar nicht daran gedacht wird oder warum auch immer, offen gelassen. Oft, und oft zu Recht, aber gelegentlich auch zu Unrecht, trauen sich Entscheidungstragende einen sicheren Entscheid ohne externe Expertise zu. Dass bei Positionsbesetzungen in der Hierarchie oder zumindest für bestimmte Hierarchiestufen generell ein internes oder externes Assessment dazu gehört, ist v. a. bei Großunternehmen üblich. Mittlere und kleinere Firmen bedienen sich hier eher von Fall zu Fall.

Nur bei Großunternehmen  
der Normalfall

**!** Wie auch immer die Anfrage zur externen Fachperson gelangt: Hier beginnt das Anfragenmanagement oder Contracting. Ein Gutteil des Erfolges des Assessment-Auftrages hängt von dieser vorbereitenden Aufgabe ab.

Wer definiert das Mandat?

Hier entscheidet sich auch, ob ein Auftrag einfach übernommen werden kann – und soll, ob also die auftraggebende Seite das Mandat alleine definiert oder ob die Erfahrung, Meinung und ethische Haltung der auftragnehmenden Seite aktiv in diese Auftragsdefinition einfließen kann. Aus Sicht des Beratungssystems ist Letzteres meist wünschenswert und oft unverzichtbar. Dies aus mehreren Gründen: Durch eine gemeinsame Definition des Auftrages

- kann eine gemeinsam erarbeitete Zielsetzung formuliert werden,
- können zusätzliche Aspekte, an die sonst nicht gedacht würde, einbezogen werden (etwa der Aspekt, dass nicht einseitig auf das Individuum fokussiert wird, sondern wichtige Umgebungsbedingungen mitberücksichtigt werden) und
- kann die Effizienz und Akzeptanz des Assessments bzw. des Beratungssystems erhöht werden.

### 3.1.4 Indikation und Zielsetzung für das Einzel-Assessment

Die meisten Indikationen lassen sich in Hauptgruppen unterteilen, die in **Abb. 3.1** dargestellt sind.

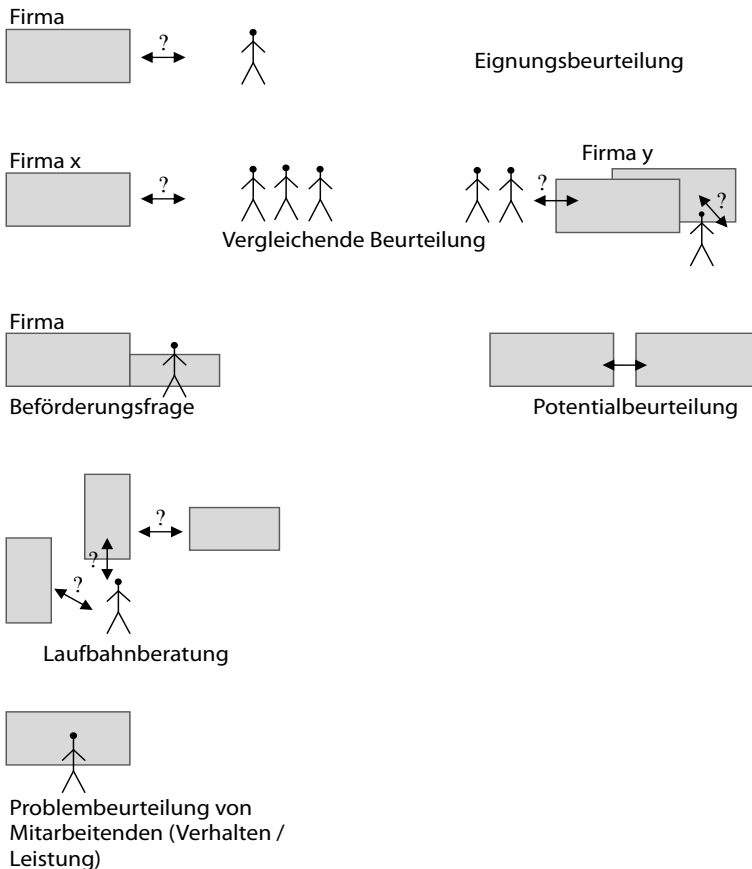
- die **Eignungsbeurteilung** und die **vergleichende Beurteilung** als Entscheidungshilfe bei der Besetzung von vakanten Positionen;
- die **Beförderungsfrage** oder die **Potenzialbeurteilung** als systematische Absicherung der Personalentwicklung und der Nachwuchsplanung;

- die **innerbetriebliche Laufbahnberatung** zur langfristigen optimalen Förderung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters sowie
- die **Problembeurteilung** bei Mitarbeitenden bzgl. Auffälligkeiten auf der Verhaltens- und Leistungsebene.

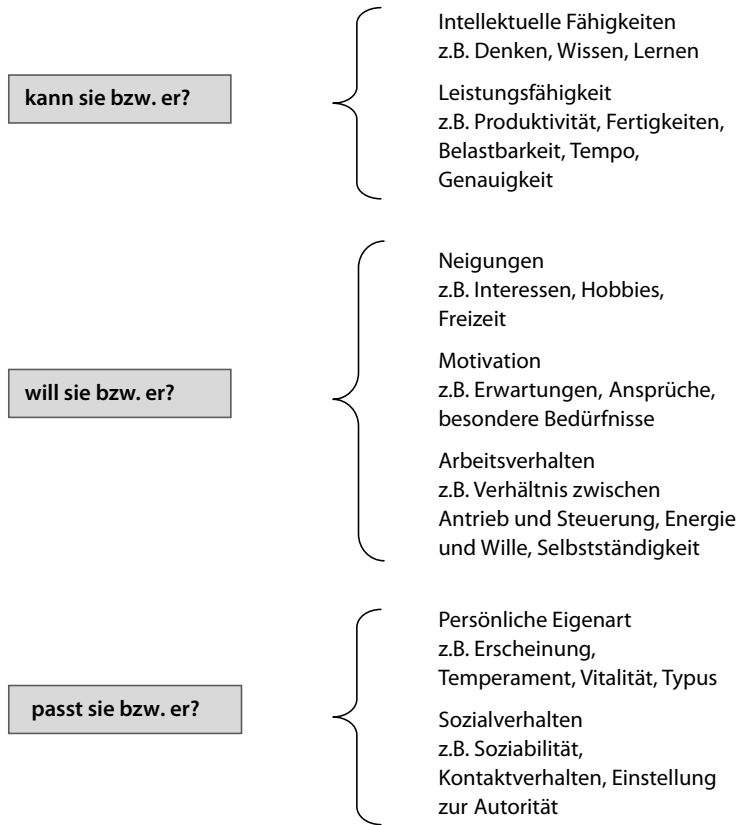
❗ In den Unternehmen wächst das Bewusstsein, dass die Mitarbeitenden nicht nur fachlich gut qualifiziert sein müssen, sondern auch über ein zur vorgesehenen Position und zur Unternehmenskultur passendes Persönlichkeitspotenzial verfügen müssen.

Die Aufgabe der beratenden Fachperson ist es, spezifische und gesicherte Erkenntnisse zur jeweiligen Fragestellung und zu den daraus abgeleiteten Hypothesen zu gewinnen, um die drei Grundfragen des Auswahlprozesses beantworten zu können (■ Abb. 3.2):

- kann sie bzw. er,
- will sie bzw. er,
- passt sie bzw. er?



■ Abb. 3.1. Perspektive der Eignungsbeurteilung



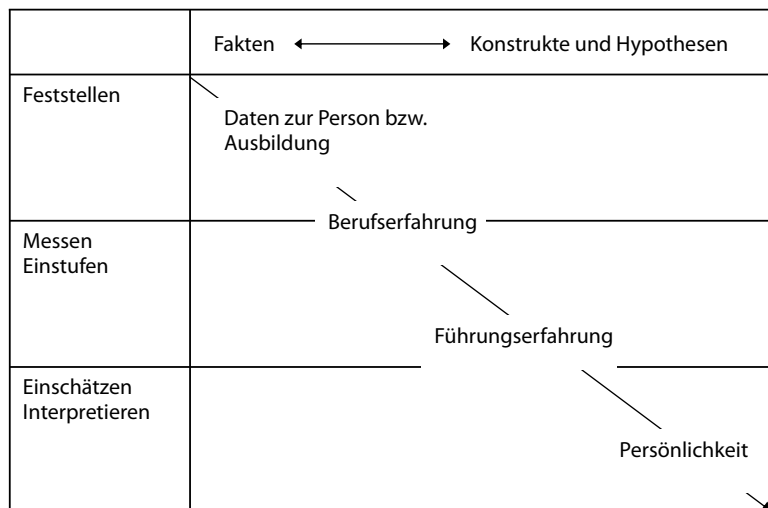
■ **Abb. 3.2.** Die drei Grundfragen des Auswahlprozesses

Fakten, Einstufungen,  
Interpretationen

Die aus dieser Fragestellung abzuleitenden Kriterien (Merkmale), die relevant, aussagekräftig und praktikabel sein müssen, sind mittels geeigneter Verfahren bzw. Methoden bzgl. ihres Ausprägungsgrades zu messen oder zu beurteilen. Fakten wie z. B. Daten zur Person oder die Ausbildung lassen sich oft schon aufgrund des Lebenslaufes feststellen. Berufs- und Führungserfahrungen sind über Messungen und Einstufungen erfassbar, Motivation und Persönlichkeit nur durch Einschätzen und Interpretieren, da sie Konstrukte oder Hypothesen darstellen (■ Abb. 3.3).

Große Bedeutung der  
Erstbegegnung

Beurteilt wird so oder so, mit oder ohne System. Der Grund liegt im menschlichen Bedürfnis, äußere Erscheinungen direkt mit inneren Wertvorstellungen zu verknüpfen, sich also ein Urteil zu bilden und dadurch eine Orientierungshilfe zu erhalten. Dies geschieht vorerst automatisch, unbewusst und weitgehend unkontrolliert. Das Ergebnis verankert sich zuweilen im Gedächtnis. Die große Bedeutung der Erstbegegnung mit einem Menschen wird daraus unschwer erkennbar.



■ Abb. 3.3. Die Qualität der Befunde in Abhängigkeit von den Beurteilungsaspekten

❗ **Spontane Beurteilungen bei Erstbegegnungen gründen meist auf der Gefühlsdimension Sympathie bzw. Antipathie. Dies ist einerseits zwar menschlich, vielfach auch legitim, andererseits aber kein ausreichendes Fundament einer systematischen, gezielten Einschätzung.**

Im Gegensatz zum spontanen, unreflektierten Ersturteil ist die Einschätzung im Assessment auf klar definierte Ziele und Kriterien ausgerichtet und beantwortet ebenso klar festgelegte Fragen.

❗ **Das Assessment hat sich auf einen eingeschränkten Teil der Person zu konzentrieren und dabei steht nicht die Beurteilung der Persönlichkeit oder des Charakters im Vordergrund. Auch der Maßstab zur Beurteilung entspringt nicht subjektiven, persönlichen Werthaltungen des Beratungsteams, sondern einer festgelegten Norm, die allen Beteiligten bekannt ist.**

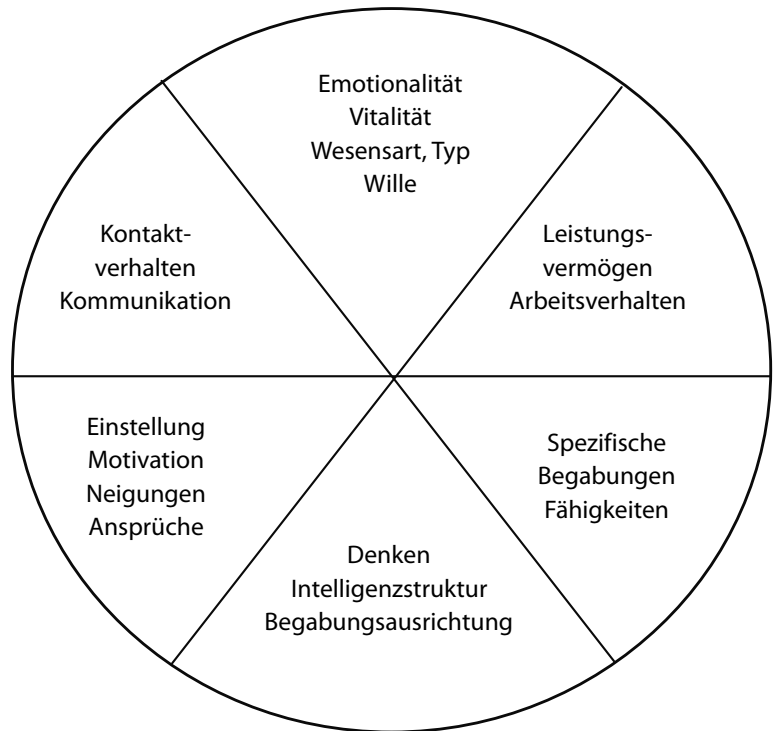
Konzentriert auf  
eingeschränkten Teil  
der Person

Im Wissen um die Psychologie der Situation und ihre Bedeutung in der eignungsdiagnostischen Arbeit versucht die Fachperson, im Assessment die ihr zugewiesene Person **möglichst ganzheitlich** zu erfassen. Die Eignungs- und Potenzialbeurteilung ist somit ein dialogischer Prozess, in dem das Gespräch und aufeinander abgestimmte Tests die Persönlichkeit hinsichtlich einiger Beurteilungsaspekte (■ Abb. 3.4) erschließen.

Ganzheitliches Erfassen

Aufgrund der zu überprüfenden Fragestellung wird ein spezifisches Testsetting zusammengestellt, das einerseits erlaubt, die Gesamtpersönlichkeit zu erfassen, und andererseits möglichst aussagekräftige Tests zu den spezifischen Fragestellungen enthält. Ziel ist es, durch den Einsatz mehrerer Instrumente die Befunde abzusichern, um Fehlinterpretationen zu minimieren (■ Tab. 3.1; Urteilsfehler ■ Tab. 1.6).

Fehlinterpretationen  
minimieren



■ Abb. 3.4. Beurteilungsaspekte

Schriftlicher  
Assessment-Bericht

Die **Ergebnisauswertung** durch die Fachperson bzw. Fachpersonen führt zusammen mit dem persönlichen Eindruck aus dem Gespräch zu einer **Gesamtschau der einzelnen Ergebnisse**. Das sich ergebende Persönlichkeitsprofil wird mit dem vorgegebenen Anforderungs- und Kompetenzprofil sowie der vorgegebenen oder gemeinsam formulierten Fragestellung verglichen und positionsbezogen beurteilt. Die Ergebnisse werden in Form eines schriftlichen Berichtes festgehalten, der die wesentlichen Leistungs- und Persönlichkeitsdimensionen beinhaltet. Den Bericht erhalten die auftraggebende Person und der bzw. die Assessee. Die Transparenz des Verfahrens, insbesondere die Möglichkeit der Besprechung des Berichtes, kann der beurteilten Person eine Hilfe für eine Standortbestimmung sein.

Entsprechend den unterschiedlichen Fragestellungen sind in der diagnostischen Praxis verschiedene Formen der Eignungsabklärung sinnvoll (■ Tab. 3.1). Für die Eignungsabklärung hinsichtlich mittlerer und hoher Führungspositionen empfiehlt sich als Standard das Einzel-Assessment. Der Ansatz dieses Assessments ist gekennzeichnet durch Abklärungen auf drei Ebenen:

Persönlichkeit, Leistung,  
Verhalten

- Gesamtpersönlichkeit,
- Leistungsfähigkeit sowie
- Verhalten.

**Tab. 3.1.** Psychologische Instrumente und Beurteilungsaspekte

Instrumente	Hauptbeurteilungsaspekte	Beiträge zu Beurteilungsaspekten	Hinweis zu Beurteilungsaspekten
Kontakt und Gesprächseindruck	Kontaktverhalten, Kommunikationsverhalten	Einstellungen, Motivationen, Neigungen	Ansprüche, Denken
Leistungstests	Spezifische Begabungen, Fähigkeiten	Neigungen, Intelligenzstruktur, Begabungsausrichtung, Leistungseigenschaften, Arbeitsverhalten	
Intelligenztests	Denken, Intelligenzstruktur, Begabungsausrichtung	Spezifische Begabung, Fähigkeiten, Leistungsvermögen, Arbeitsverhalten	Wesensart, Typ
Arbeitsproben	Leistungseigenschaften, Arbeitsverhalten	Spezifische Begabung, Fähigkeiten	Emotionalität, Vitalität, Wille, Kontaktverhalten, Kommunikationsfähigkeit, Motivation, Ansprüche, Denken, Intelligenzstruktur
Persönlichkeitsfragebogen	Einstellungen, Motivation, Neigungen, Ansprüche, Bedürfnisse		Alle anderen Beurteilungsaspekte (s. Spalte »Hauptbeurteilungsaspekte«)
Schriftproben (graphologisches Material)		Emotionalität, Vitalität, Wesensart, Typ, Kontaktverhalten, Kommunikationsfähigkeit, Ansprüche, Denken, Intelligenzstruktur	
Tiefenpsychologische bzw. projektive Tests	Emotionalität, Vitalität, Wesensart, Typ, Wille	Kontaktverhalten, Kommunikationsfähigkeit, Denken, Intelligenzstruktur, Begabungsausrichtung, Leistungsvermögen, Arbeitsverhalten	Motivation, Neigungen, Ansprüche, spezifische Begabungen
Simulationsübungen	Spezifisches Arbeitsverhalten (Management)		Spezifische Begabungen

Ein solches Assessment sollte grundsätzlich, in Analogie zum AC, von mindestens zwei Fachleuten (Assessorinnen bzw. Assessoren) durchgeführt werden (Mehraugenprinzip; ► Kap. 3.1.2).

Die anderen Eignungs- und Potenzialbeurteilungen sind vereinfachte (Kurz-)Formen des Einzel-Assessments.

### 3.1.5 Analyse der Anforderungen vor dem Hintergrund des Systems und Subsystems

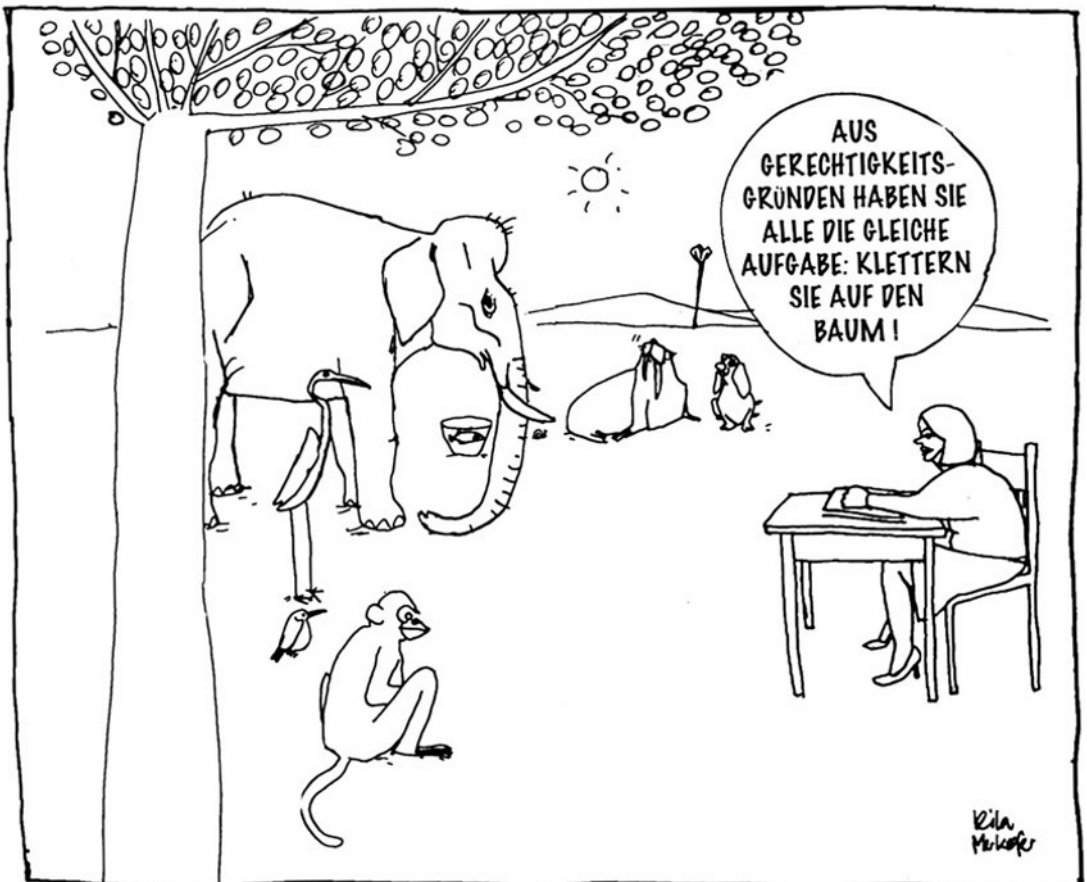
Wie kommt es, dass sich von internen oder externen Experten empfohlene Kandidatinnen oder Kandidaten in ihrer neuen Aufgabe oder Position nicht immer so erfolgreich wie erhofft entwickeln? Dazu gibt es keine eindimensionale Antwort. Ein wichtiger Grund kann aber darin liegen, dass das herkömmliche Assessment zu einseitig das Individuum in den

## Einbeziehung des Umfeldes

Mittelpunkt stellt. Bei einer wichtigen Stellenbesetzung stellt sich die Frage, was eine bewerbende Person mitbringen muss, um den künftigen Auftrag erfolgreich zu erfüllen, etwa als Chefin den Geschäftserfolg halten und optimieren zu können. Dazu besteht ein Anforderungsprofil, eine Stellenbeschreibung bzw. zwingende und wünschbare Kriterien werden definiert und der Assessment-Bericht beschreibt den entsprechenden Ausprägungsgrad dieser Kriterien. So weit, so gut. Es ist ein integraler Bestandteil eines Assessments, diese Ausprägungen bzw. entsprechende Entwicklungspotenziale aufzuzeigen. Was zuweilen jedoch ausgeblendet oder nur marginal berücksichtigt wird, ist der Umstand, dass Entfaltung v. a. im richtigen Umfeld zusammen mit den richtigen Bezugspersonen aller hierarchischen Ebenen möglich wird.

## Systemische Betrachtungsweise

Das erfolversprechende Assessment wird somit neben den individuellen auch systemische Aspekte einbeziehen. Dazu gehört das Abwägen fördernder und möglicherweise blockierender kultureller Gegebenheiten des Gesamtunternehmens (System) wie auch des Teilbereiches (Subsystem). Da



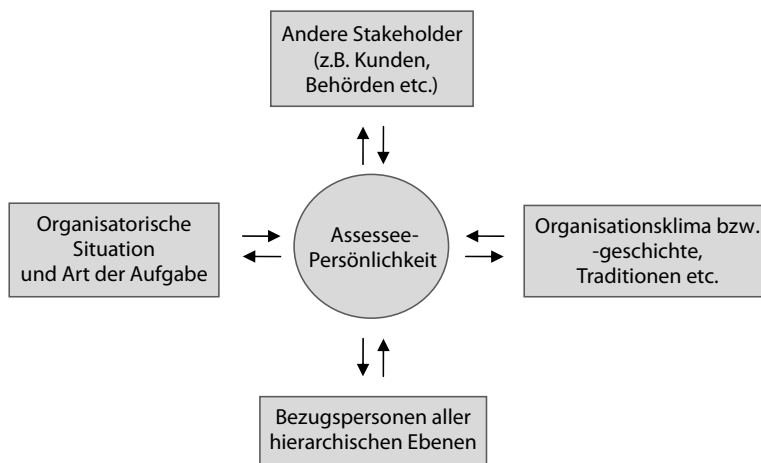
■ Abb. 3.5. Gleiche Chancen

systemische Gegebenheiten nicht nur auf eine Person einwirken, sondern umgekehrt auch eine Einzelperson das System oder Subsystem beeinflussen kann, somit dynamische Wechselwirkungen entstehen (können), ist diesem Aspekt hohe Beachtung zu schenken (■ Abb. 3.6).

Je nach Vertrautheitsgrad der beratenden Person mit den Gegebenheiten der auftraggebenden Firma ist es ratsam, die Anforderungsanalyse so stark auszuweiten, bis ein hinreichend plastisches Bild besteht und die gegenseitigen Bilder von Beratungs- und Klientensystem übereinstimmen. Dazu gehört auch die Frage nach dem Kompetenzmodell. In vielen Unternehmen ist es heute Standard, die Personalauswahl und besonders die Auswahl der Führungspersonen auch vor dem Hintergrund definierter Grundstandards, eben des Kompetenzmodells des Unternehmens, vorzunehmen.

Diese erweiterte Anforderungsanalyse kann evtl. am »grünen Tisch« erfolgen. Sie muss aber, um eine Einfühlung in die Schlüsselqualifikationen zu ermöglichen, u. U. in den Räumlichkeiten bzw. an den Arbeitsplätzen geschehen, die vom Wirken der Zielposition wesentlich betroffen sind. Mit diesem Augenschein und allenfalls auch mit Gesprächen mit den dieser Position zugeordneten Mitarbeitenden und weiteren Stakeholdern (künftigen Kollegen und Bezugspersonen aller hierarchischen Ebenen, evtl. sogar Kundinnen) ist annähernd ein halbwegs gültiger Eindruck des Systems bzw. des Subsystems (d. h. die einer kandidierenden Person zugeordnete Verantwortungs- bzw. Führungsspanne) zu gewinnen. Hier kann eine Positionsbeschreibung für die Beratenden konkrete Gestalt gewinnen, bzw. mögliche falsche Bilder korrigieren. Dieser Mehraufwand wiegt in der ökonomischen Bilanz aller Assessment-Arbeit gering, kann jedoch für den Erfolg ausschlaggebend sein.

Kompetenzmodell

Augenschein am  
Arbeitsplatz

■ **Abb. 3.6.** Wechselwirkungen zwischen systemischen Aspekten und einer (potenziellen) Führungsperson



### 3.1.6 Umsetzung der Analyseergebnisse in beurteilbare Kriterien: Standardisierungsgrad

Kongruente  
Anforderungsbilder

Die Anforderungsanalyse wird entweder anhand eines Rasters vorgenommen, bei dem vorgegebene Merkmale gewichtet oder rangiert werden. Alternativ wird sie unstrukturiert durchgeführt, in ein Merkmalsystem umgeschrieben und mit dem Klientensystem abgestimmt. Es erfolgt hier also ein wichtiger Zwischenschritt zwischen der Anforderungsanalyse und der Durchführung des Assessments. Bei diesem Zwischenschritt verständigen sich beide Partner – Klient- und Beratungssystem – auf die endgültige Formulierung der Anforderungen. Auf diese Weise versichern sich beide Seiten eines gleiches Bildes. Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungen und Vorstellungen der zu besetzenden Position können dadurch minimiert werden.

Gesamtbild generieren

Die Anforderungsanalyse bestimmt weitgehend den Instrumentenkorb des Assessments. Gemäß dieser Analyse werden bestehende Standardformen von Einzel-Assessments angepasst, erweitert oder gänzlich neu definiert. Letztlich geht es darum, die Ausprägung der Anforderungsmerkmale einer assessierten Person in ein Gesamtbild zu integrieren und in einem für die Auftraggebenden verständlichen Raster sichtbar und nachvollziehbar darstellen zu können. Dabei müssen alle Assessment-Ergebnisse, auch solche von projektiven (operanten) Tests, in irgendeiner Form operationalisiert werden. Für die projektiven Tests heißt das z. B., dass anstelle eines Prozentranges günstige und weniger günstige Auffälligkeiten bzgl. eines Merkmals genannt werden. Im Anhang findet sich als Beispiel die Durchführung eines Assessments im Rahmen der Besetzung mehrerer Schulleitungsstellen, das sowohl als Gruppen-Assessment (► Abschn. 3.3) als auch aus Gründen der Verfügbarkeit bei einzelnen Kandidierenden als Einzel-Assessment durchgeführt wurde (► Selbsteinschätzung 1 in Anhang C1). Die Anforderungsanalyse generierte drei Hauptanforderungen. Die Teilnehmenden wurden aufgefordert, als Vorbereitungsaufgabe u. a. auch eine Selbsteinschätzung hinsichtlich dieser Anforderungen vorzunehmen (► Selbsteinschätzung 2 in Anhang C1).

### 3.1.7 Qualitätskriterien von Einzel-Assessments

Welche Qualität ist seriös  
genug?

Im Laufe der raschen Verbreitung und Nutzung der Assessment-Center-Methode seit den 80er-Jahren hat sich auch die Anzahl der Anbieterinnen und Anbieter von Assessments und anderen managementdiagnostischen Dienstleistungen vervielfacht. Für die in der Personalverantwortung stehenden Bezieher dieser Dienstleistungen ist eine Orientierung unter dem Gesichtspunkt der Qualität schwierig. Welche Qualität ist seriös genug? Folgende Anhaltspunkte sind Voraussetzungen für professionelle Arbeit:

- Vorgehen und Methoden sind nach der Fragestellung bzw. Anforderung ausgerichtet, nicht umgekehrt.
- Die Instrumente sind fundiert und für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar.
- Das Einzel-Assessment fördert die Selbsteinschätzung der Assesseees. Erkenntnisse werden v. a. auch gemeinsam mit den Assesseees ge-

wonnen, nicht nur über sie. Beim Einsatz psychologischer Tests wird eine gemeinsame Erkenntnis weniger möglich sein. Hier steht das managementdiagnostische Beratungsteam aber in der berufsethischen Pflicht. Es sollen also keineswegs nur Meinungen der assessierten Person referiert werden. Aber unter Einbezug dieser Meinungen können motivationale Hintergründe sowie Verhaltens- und Erlebensmuster umfassender eruiert werden.

- Um ein Optimum an Informationen generieren zu können, wird eine geeignete Kombination von Methoden eingesetzt. Dadurch ergeben sich verschiedene Zugänge zu den Assessees. Umgekehrt erhalten diese eine erhöhte Chance, neben weniger passenden auch zusagende Instrumente vorgesetzt zu bekommen. Wie bereits erwähnt, kann die Ressource »Personal« in Ihrer Bedeutung kaum überschätzt werden. Dies wird zunehmend von Personalfachleuten und einem Teil der Führungslinie erkannt. Dennoch wird in diesem Sektor oft weniger Professionalität sichtbar als etwa bei Entwicklungs- und Innovationsentscheidungen in den materiellen Sektoren. Dies ist – langfristig betrachtet – erstaunlich, weil längst bekannt ist, dass Fehlbesetzungen je nach Managementstufe allein finanziell betrachtet ein bis mehrere Jahresgehälter kosten. Image-schäden und Reibungsverluste sind hierbei nicht eingerechnet. Umso mehr gilt es, aus dem Assessment, das – kurzfristig betrachtet – finanziell auch eine ansehnliche Investition bedeutet, möglichst viele Informationen aus möglichst vielen Blickwinkeln zu gewinnen. Dadurch wird der Validität des Ergebnisses besser Rechnung getragen, als wenn nur ein einziges, wenn auch bewährtes Instrument eingesetzt wird (etwa ein Persönlichkeitsfragebogen). Der Einsatz mehrerer Instrumente – und mehrerer Assessorinnen und Assessoren – können Einzelergebnisse bestätigen oder einseitige korrigieren. Der Auswahl möglicher Methoden oder Instrumente sind kaum Grenzen gesetzt, wenn sie sich nur an den Anforderungen des Assessment-Ziels orientiert (Unterstützung bei der Besetzung einer Position, Potenzialerschließung im Rahmen von Development-Programmen etc.). Mögliche Einsatzbeispiele zeigt ► Abschn. 3.2.
- Es wird eine Einschätzung der gesamten eignungs- und berufsbezogenen Persönlichkeit vorgenommen. Die Ausprägung einzelner Merkmale bzw. deren Beschreibung ist diesem Ziel untergeordnet.
- Die Assessees werden im Einzel-Assessment bewusst und angemessen gefordert. Sie werden jedoch nicht unter unangemessenen Stress gesetzt oder absichtlich getäuscht. Das Beratungsteam geht mit seiner Expertenmacht ethisch verantwortungsvoll um. Bei zutage tretenden psychischen Problemen der Assessees nennen die Beratenden entsprechende Unterstützungsmöglichkeiten. Dass eine solche Unterstützung nicht durch das Beratungsteam selber geleistet werden kann, versteht sich aufgrund der erforderlichen Rollenklarheit bzw. -trennung von selbst. Spätestens nach Durchführung des Assessments sind die eingesetzten Instrumente für die Assessees nachvollziehbar.
- Mindestens eine beratende Person – auch im Einzel-Assessment werden definitionsgemäß mindestens zwei Assessorinnen eingesetzt – verfügt über entsprechende Qualifikationen in der psychologischen Testdia-

Fehlbesetzungen kosten  
Jahresgehälter

Ethisch verantwortungs-  
voller Umgang

Maklerrolle

gnostik. Sie ist auch mit den wichtigsten Aspekten der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Führungslehre vertraut. Sie hat zudem die Kompetenz zur Klärung arbeitsplatzspezifischer Rahmenbedingungen und nicht zuletzt die Haltung, als ehrliche Maklerin zwischen Auftraggeber und zu beurteilender Person zu wirken – im Bewusstsein der Verantwortung und Macht, die implizit in der Expertenrolle steckt.

- Das Beratungssystem bietet im Bedarfsfall eine umfassende Beratung an (► Abschn. 3.1.6).
- Und nicht zuletzt: Die Arbeit des Beratungssystems ist theoriegeleitet und stützt das Assessment-Design auf eine differenzierte Persönlichkeitstheorie.

### 3.2 Einzel-Assessment-Elemente und deren Konstruktion

---

Bei der Konstruktion der Elemente des Einzel-Assessments gilt es, folgende Kriterien zu beachten:

- Die einzelnen Elemente sollen die Dimensionen des Anforderungsprofils erfassen,
- möglichst genaue Abbildung der Berufsrealität in den Elementen,
- Erfüllung der Gütekriterien der Elemente und
- hohe Akzeptanz für die Verfahren bei den Assessee und Auftraggebenden.

Bekannte Verfahren

Zu den bekanntesten Verfahren, die in einem Einzel-Assessment zum Einsatz kommen, zählen heute:

- Interviews,
- Leistungstests,
- Intelligenz- und Persönlichkeitstests,
- Postkorbübungen,
- Rollensimulationen (Mitarbeitendengespräche, Konfliktgespräche),
- Fallstudien,
- Vorträge und
- Präsentationen.

Der Einsatz dieser Elemente ist abhängig von der jeweiligen Zielsetzung des Assessments, dem Anforderungsprofil und der Zielgruppe.

#### 3.2.1 Vorbereitungsaufgaben

---

Autobiographische Fragebögen sowie Zukunftsszenarien sind Versuche, die Ganzheitlichkeit einer Person bereits im Vorfeld eines Assessments zu erfassen. Im Normalfall erhält der Assessee die Formulare mit den Vorbereitungsfragen für das Assessment im Voraus zugestellt. Die zu assessierende Person wird aufgefordert, diese vor dem eigentlichen Assessment-Tag ausgefüllt zurückzusenden. Die Angaben

- helfen dabei, aufgrund der Talent- und Erfahrungsstruktur die Kernfähigkeiten und -eigenschaften zu ermitteln,
- zeigen die persönliche Einschätzung bzgl. Stärken und Schwächen auf (Entwicklungsbedarf) und
- bilden eine Grundlage für mögliche Hypothesenbildungen zum Assessee.

Die Leistungen, die der Assessee zu erbringen hat, sind

- erinnern,
- erzählen,
- darstellen,
- reflektieren,
- sich ausdrücken und
- formulieren.

Dieser Vorbereitungsprozess ist für viele Teilnehmende bereits eine sinn- und wertvolle Auseinandersetzung mit der persönlichen Biographie, mit Erfolgen und Misserfolgen, mit den eigenen Charakterzügen und der Wesensart und mit individuellen Zielsetzungen. Diese vorausgehende Beschäftigung mit der eigenen Person kann bereits zu neu gewonnenen Selbsterkenntnissen führen. Dimensionen der Biographie, die danach analysiert werden können, sind:

- Ereignisse: »objektive Daten«,
- Erlebnisse: Erlebens- und Verarbeitungsgeschichten,
- Lebensgeschichten: Stellungnahmen, Lebensweisen und
- Prospektion: Ziele, Ideale, Träume, Visionen.

Vorbereitungsprozess

Die Assessorin muss nach der Durchsicht der Vorbereitungsaufgaben (► Beispiel einer Vorbereitungsaufgabe in ► Anhang S. 283) vorbereitend für den Einzel-Assessment-Tag unvoreingenommen geeignete Fragestellungen für das Interview erarbeiten, Strukturen und Muster erkennen und diese während des Assessments verifizieren bzw. falsifizieren.

Diese Vorbereitungsaufgaben können auch umfassender sein. Mögliche weitere Themen:

- Erfolge und Misserfolge,
- Führungsstil,
- Teamwork,
- Arbeitsstil,
- Zeitmanagement,
- Stärken, Schwächen,
- berufliche Zufriedenheit etc.

### 3.2.2 Interview

Das persönliche Interview gehört zum Standardrepertoire eines Assessments. Es ist eine soziale Handlung, bei der eine gegenseitige Beziehung aufgebaut wird. Das Interview hat zum Ziel, über diejenigen Teile der Persönlichkeit des Assessee mehr Aufschluss zu erhalten, die durch die Übungen und den Anforderungsbezug kaum oder gar nicht fassbar sind.

Aufschluss über  
Assessee erhalten

Die Validitäten von Interviews sind eher gering. Es mag also erstaunen, dass die Interviewtechnik trotzdem kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Dies dürfte v. a. mit der hohen Akzeptanz und Praktikabilität des Interviews zusammenhängen. Es kann mit geringem personellem und administrativem Aufwand durchgeführt werden.

### Fehlerquellen

Unternehmenskultur,  
persönliches Menschenbild,  
Neigungen

Das Beurteilen von Personen ist ein anspruchsvoller, komplexer Prozess, in dem auch Fehler vorkommen können. Hierarchie, Kommunikation, Rollenhandeln, Geschlecht, Kultur, Ethik etc. sind nur einige Themen, welche die Interviewsituation beeinflussen können. Die interviewende Person muss sich dieser Einflussfaktoren bewusst sein. Sie erfordern eine ständige Auseinandersetzung und Selbstreflexion seitens der assessierenden Person. Diese Themen werden von der Unternehmenskultur, vom persönlichen Menschenbild und den Neigungen der interviewenden Person, von der jeweiligen Wirtschaftslage und dem kulturellen und politischen Hintergrund der Gesellschaft beeinflusst.

Durch die Gesprächssituation von mindestens zwei Menschen im Interview kommt eine Vielzahl von Aspekten zusammen, die zu einer Verzerrung der Wahrnehmung führen kann. Da die gebotene Informationsvielfalt nur selektiv wahrgenommen werden kann, erfährt sie eine Reduktion. Die Informationsauswahl ist durch die interviewende Person, also durch ihre Interessen, Einstellungen, Meinungen etc. geprägt. Eine zentrale Rolle in der Vermeidung von Urteilsfehlern spielt die Bewussterdung der persönlichen Wahrnehmungstendenzen der interviewenden Person. Sie sollte sich im Klaren sein, welche Verhaltensweisen und Äußerlichkeiten seitens der Assessees tendenziell z. B. eher als sympathisch oder unsympathisch wahrgenommen werden (eine Liste von Beurteilungsfehlern in ■ Tab. 1.6, ► Kap. 3.2.9, Abschnitt »Beobachtende und Beurteilende«).

### Interviewarten

Das Interview eignet sich für die Erfassung nahezu aller Arten von Bewertungskriterien. Dieses hochflexible Instrument wird von den Assessees erfahrungsgemäß geschätzt und i. Allg. als eine faire Situation erlebt. Als ideal wird das Arbeiten mit Interviewleitfäden oder strukturierten (halb- oder vollstrukturierten) Interviews betrachtet, damit sowohl Fragen als auch Interviewverlauf vergleichbar sind. Spezifische Informationen, die z. B. aus den Vorbereitungsaufgaben gewonnen werden, können im Interview ebenfalls noch vertieft oder geklärt werden.

### Vollstrukturiertes Interview

Hohe Vergleichbarkeit  
und Standardisierung

Die Vorteile eines vollstrukturierten Interviews sind die Vergleichbarkeit und Standardisierung. Die Durchführung ist relativ unproblematisch. Solche Fragebögen zu konstruieren ist allerdings sehr zeitaufwändig. Bei der Durchführung schränken die vollstrukturierten Verfahren die Flexibilität und den individuellen Informationsgewinn stark ein.

### Kompetenzorientiertes Interview

Bei dieser Interviewmethode wird davon ausgegangen, dass vergangenes Verhalten eine Vorhersage über zukünftiges Verhalten erlaubt. Das kompetenzorientierte Interview ist eine strukturierte Abfolge von Fragen, welche darauf abzielen, Verhaltensinformationen zu jobbezogenen Kriterien zu erhalten. Zuerst werden sog. Warm-up- oder Verhaltensfragen gestellt, welche sich nach den erfolgskritischen Kompetenzen und Ihrem Kompetenzmodell richten (»Geben Sie bitte ein Beispiel, wie Sie die Motivation im Team verbessert haben«). Danach folgen STAR-Fragen, welche immer gleich bleiben. Das STAR-Modell prüft konkretes Verhalten und Leistungen, welche die Teilnehmenden in früheren Situationen tatsächlich erbracht haben:

#### Situation/Kontext

- Hintergrund oder Situation
- Hilft die Handlungen der Kandidaten zu verstehen
  - »Worum ging es in der Situation?«

#### Task/Rolle

- Klärt die Verantwortlichkeiten des Kandidaten
- Führt zum Ergebnis/Resultat
  - »Welches war die Aufgabe?«

#### Aktion/Verhalten

- Was der Kandidat tat/sagte als Reaktion auf die Situation
  - »Was haben Sie gemacht?!«

#### Resultat/Effekt

- Das Ergebnis oder Resultat des Kandidaten aufgrund der Handlungen/Rolle
  - »Wie war das Resultat/Ergebnis?«

Dann schließt sich in der Regel eine selbstreflektorische Frage an, bei der die Person aufgefordert wird, die zuvor geschilderte Situation aus heutiger Sicht zu bewerten und ihr Verhalten zu reflektieren, z. B. »Was haben Sie aus der Situation gelernt?« oder »Was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen?«

### Teilstrukturiertes Interview

Die teilstrukturierten Interviews lassen eine gewisse Vergleichbarkeit zu, ermöglichen jedoch etwas mehr Flexibilität als die vollstrukturierten Interviews. Sie enthalten in der Regel eine klar vorgegebene Reihenfolge mit den dazugehörigen Themenbereichen und konkreten Vorschlägen für Fragen.

Ermöglicht mehr Flexibilität

### Unstrukturiertes Interview

Bei den unstrukturierten Interviews ist eine Vergleichbarkeit nicht möglich, weshalb in der Praxis teilweise davon Abstand genommen wird. Sie lassen zwar eine große Flexibilität zu, verlangen von der interviewenden Person allerdings eine hohe Interviewkompetenz. Fragestellungen, für die sich das unstrukturierte Interview sehr gut eignet, sind solche, bei denen es um einen tieferen Einblick in die Werthaltung, die Einstellung oder die Motivationsstruktur eines Menschen geht. Um die relevanten Informationen aus einem solchen Interview zu ziehen, ist es wichtig, sich vorher ein klares Ziel zu setzen. Damit man möglichst viele Informationen erhält, ist es bedeutsam,

Verlangt hohe Interviewkompetenz

dass sich die Assessee möglichst wohl und verstanden fühlt. Nur so kommt es zu einer Öffnung und Bereitschaft, etwas von sich preiszugeben. In der Praxis zeigt sich, dass zuerst ein genereller Überblick über den Lebenslauf sinnvoll ist, bevor auf die spezifischen Fragen eingegangen wird.

Mögliche Themen eines solchen Interviews können sein:

- berufliche bzw. private Ziele,
- Einstellungen und Werte,
- Wünsche und Träume,
- Motivation,
- Werthaltungen etc.

### **Narratives Interview**

Das narrative Interview ist eine Art des unstrukturierten Interviews und zählt zu den idiographischen Methoden und dort genau genommen in die Gruppe der Fallstudien.

Mayring fasst zusammen:

»Das narrative Interview will durch freies Erzählenlassen von Geschichten zu subjektiven Bedeutungsstrukturen gelangen, die sich einem systematischen Abfragen versperren würden. Die Strukturierung des Gesprächs geschieht durch den universellen Ablaufplan von Erzählungen, den der Interviewer unterstützt.« (Mayring 2000, S. 51)

Die interviewten Personen werden also dazu aufgefordert, zu einem bestimmten Thema eine typische Geschichte aus ihrem Leben zu erzählen, ein für das Thema wichtiges Ereignis, ein Schlüsselerlebnis, einen typischen Geschehensablauf. Der interviewenden Person, die während der Erzählung nicht eingreifen soll, kommen dabei linguistische Untersuchungen zugute, die zeigen, dass Erzählungen in der Alltagskonversation eine feste Struktur, einen immer ähnlichen Aufbau, eine universelle Grammatik besitzen (Wiedemann 1986, S. 71–86). Zur Erzählstruktur der Handlung gehören fünf Elemente, die sich unterschiedlich zueinander verhalten. Es sind dies

- die Orientierung (Raum, Zeit, Personen etc.),
- die Komplikation (Abweichung von Norm, Erwartung, Gewohnheit etc.),
- die Evaluation (Reflexion, innerer Dialog etc.),
- die Lösung (Auflösung, Entschluss, Reaktionen etc.) und
- die Koda (Schluss, Abschluss, Formeln).

Betonung des  
Erzählprinzips

Diese Betonung des Erzählprinzips im narrativen Interview hat den Vorteil, dass es in ihrer Struktur den Orientierungsmustern des Handelns am nächsten kommt. Zudem beinhaltet das Erzählen implizit eine retrospektive Interpretation des erzählten Handelns.

Die konkrete Interviewsituation lässt sich nach Lamnek in fünf Phasen unterteilen:

- In der Erklärungsphase geht es darum, der interviewten Person zu verdeutlichen, was mit »Erzählung« oder »Geschichte« gemeint ist.
- In der Einleitungsphase wird zwischen den beiden Gesprächspartnern zu klären versucht, unter welchen Aspekten selbsterlebte Ereignisse erzählt werden sollen.

»Dabei sollte nicht nach Motiven, Zuständen oder Routinen, sondern möglichst offen gefragt werden, so dass es dem Interviewten überlassen bleibt, Begründungen, Beschreibungen oder Argumentationen selbst einzufügen.« (Lamnek 1995)

- Es schließt sich die eigentliche Erzählphase der befragten Person an, »die erst dann als beendet gelten darf, wenn dies der Befragte selbst so meint«. Im Gegensatz zur alltagsweltlichen Kommunikation sollte in dieser Phase noch vermieden werden, nachzufragen oder zu kommentieren.
- Die Nachfragephase dient dazu, unklar gebliebene Fragen oder Widersprüchlichkeiten in der Erzählung zu klären.
- Es folgt noch die Bilanzierungsphase, in der direkte Fragen nach der Motivation und der Intention gestellt werden können.

»Dieser Abschnitt zielt darauf ab, eine Bilanz der Geschichte, den »Sinn« des Ganzen gemeinsam mit dem Befragten zu erörtern und zu entwickeln.« (Lamnek 1995, S. 71-72)

Es ist sinnvoll, beim Gebrauch des narrativen Interviews das Konzept der subjektiven Wirklichkeit mit einzubeziehen. Ohne dieses Verständnis ist der Hintergrund für das narrative Interview schwer verständlich. Das bedeutet, dass das Zuhören bei einer Erzählung die Möglichkeit bietet, der Konstruktion subjektiver Wirklichkeit habhaft zu werden bzw. einen Einblick in lebensgeschichtliche Sinnzusammenhänge einer Person zu gewinnen.

Konzept der subjektiven Wirklichkeit

## Fragetypen

Die Art der Fragestellung beeinflusst den möglichen Verlauf eines Gespräches. Im Folgenden findet sich eine Sammlung verschiedener Fragetypen:

### Offene Fragen

Beispiel: Was ist Ihnen bei Ihrer Tätigkeit wichtig?

Diese Art der Fragestellung lässt viele Antworten und Interpretationen offen. Auf offene Fragen gibt es keine Ja-Nein-Antworten. Offene Fragen dienen v. a. dazu, das Gespräch in Gang zu setzen und das Gegenüber zum Reden zu bringen. Offene Fragen sind auch bekannt als »W-Fragen« wie z. B. Was? Wie? Welche? Womit? Wodurch? Die Assessee hat bei dieser Frageform die Möglichkeit, eigene Wertungen und Gewichtungen zum Ausdruck zu bringen. Aber die Möglichkeiten der Selbstdarstellung sind auch größer, da eine bewerbende Person Freiraum hat, eine Frage so zu beantworten, wie sie möchte.

Keine Ja-Nein-Antworten

### Geschlossene Fragen

Beispiel: Führen Sie gerne?

Diese Fragen eignen sich zum gezielten Abfragen von Informationen. Der Vorteil einer geschlossenen Frage ist, dass die Antwort möglichst kurz ist. Auf der anderen Seite ist es diagnostisch interessant, wie der Assessee mit der Einengung umgeht, ob er sich auf »Ja« und »Nein« beschränkt oder

Gezieltes Abholen von Informationen



ob er die Einengung durchbricht oder sogar die Lenkung des Gespräches übernimmt. Geschlossene Fragen engen immer ein, weshalb Assessee sich weniger öffnen und weniger von sich preisgeben werden.

### **Mehrfach- oder Kettenfragen**

Beispiel: Beschreiben Sie, wie Sie vorgehen, wenn Sie mit einer komplexen Aufgabe konfrontiert sind, und welche Maßnahmen sie kurzfristig und langfristig setzen.

Umfangreiche  
Informationen aufnehmen

Diese Fragen dienen v. a. dazu, herauszufinden, ob jemand in der Lage ist, umfangreiche Information aufzunehmen und im Nachhinein abzuarbeiten. Mit Hilfe solcher Fragen kann verhältnismäßig gut abgeschätzt werden, ob ein Assessee in der Lage ist, auf verschiedenen Ebenen vernetzt zu denken. Das Antwortverhalten auf mehrgliedrige Fragen kann direkt quantifiziert werden. Die interviewende Person hält fest, auf wie viele Teilfragen der Assessee antwortet. Allerdings bewirken solche Fragen ebenfalls kaum, dass sich die interviewte Person öffnet.

### **Suggestivfragen**

Beispiel: Meinen Sie, dass Sie sich in der angestrebten Position wirklich wohl fühlen werden?

Beeinflussende Fragen

Wenn solche Fragen als gezielte Provokation eingesetzt werden, können sie die Assessee u. U. aus der Reserve locken. Ansonsten sind die Suggestivfragen wenig sinnvoll, da sie der Assessee die Antwort quasi in den Mund legen. Der Aufforderungscharakter, diese Frage im Sinne der fragstellenden Person zu beantworten, ist so groß, dass der Assessee in der Regel nicht wagt, dieser Erwartung zu widersprechen. Zudem erhält man auf Suggestivfragen sog. sozial erwünschte Antworten und es kommt ebenfalls kaum zu einer Öffnung.

### **Zweiseitige oder Alternativfragen**

Beispiel: Arbeiten Sie lieber alleine oder im Team?

### **Auswahlfragen**

Beispiel: Was sagt ihnen mehr zu: das Angestelltenverhältnis oder die Selbstständigkeit?

Wahl zwischen zwei  
gleichwertigen Antworten

Alternativfragen und Auswahlfragen werden gestellt, um den Assessee zwischen zwei gleichwertigen Möglichkeiten wählen zu lassen. Es handelt sich hierbei um zielgerichtete Fragen, die eine Entscheidung zwischen zwei oder mehreren vorgegebenen Möglichkeiten verlangen. Diese Fragen stehen zwischen den offenen und geschlossenen Fragen. Sie lassen wenig Raum für eine Selbstoffenbarung.

### **Kenntnisfragen**

Beispiel: Die interviewende Person fragt einen Anlageberater: Welche Aktien empfehlen Sie zurzeit zu kaufen?

Abfrage spezifischer  
Kenntnisse

Diese Frageart dient dazu, spezifische Fachkenntnisse einer bzw. eines Assessee zu erfragen, sagen aber sonst eher wenig über die Persönlichkeit der Assessee aus.

### Schwächenanalyse

Beispiele: In diesem Projekt waren Sie erfolgreich, wie es scheint. In welchem Projekt waren Sie weniger erfolgreich? Jeder von uns hat schon mal versagt. Wo haben Sie versagt?

In der Schwächenanalyse wird zu Beginn mit einer positiven Verstärkung operiert, um anschließend Entwicklungspotenzial zu erfragen. Mit der Formulierung »Jeder von uns« ist das Eingeständnis von Defiziten als Selbstverständlichkeit dargestellt. Diese Art von Fragestellung geht allerdings in Richtung Manipulation, deshalb ist sparsam damit umzugehen. Die Schwächenanalyse hat den Vorteil, dass Selbstverhüllung bei geschicktem Fragen minimiert wird.

Positive Verstärkung

### Biografiebezogene Fragen

Beispiel: Haben Sie schon einmal ein Team geleitet? Was waren Ihre Erfahrungen?

Gegenstand dieser Fragen sind biografiebezogene Erlebnisse, Ereignisse und Verhaltensweisen, aber auch subjektive Verarbeitung dieser Begebenheiten. Man geht davon aus, dass vergangenes Verhalten der beste Hinweis auf zukünftiges Verhalten ist. Nachteil bei den biografiebezogenen Daten ist, dass diese Daten Konstrukte sind, die aus der Vergangenheit erschlossen wurden. Ob sie auch für die Gegenwart und Zukunft Gültigkeit haben, ist damit noch nicht erwiesen. Biografiebezogene Fragen helfen der Bewerberin bzw. dem Bewerber, sich zu öffnen, begünstigen aber auch die Möglichkeit der Selbstdarstellung.

Konstrukte aus der  
Vergangenheit erschließen

### Situative Fragen

Beispiel: Was würden Sie tun, wenn Sie Ihrer Mitarbeiterin aus wirtschaftlichen Gründen kündigen müssten?

Bei diesen Fragen wird ermittelt, wie der Assessee in einer bestimmten Situation reagieren würde. Es wird also nicht mehr in die Vergangenheit geschaut, sondern nach einer Situation in der Zukunft. Darin eingeschlossen ist natürlich eine fiktionale Komponente. Die »richtige« und »gute« Beantwortung einer solchen Frage erfordert spezifisches Fachwissen und Erfahrung oder bei mangelnder Erfahrung die Fähigkeit, neuartige Probleme zu lösen. Situative Fragen stellen der Selbstdarstellung viel Raum zur Verfügung; die fiktionale Komponente ist für die Selbstoffenbarung mitunter förderlich.

Fiktionale Konzepte

### Konkretisieren

Beispiele: Wie muss ich mir das vorstellen? Wie sieht dies konkret aus? Können sie mir ein Beispiel dazu nennen?

Diese Art der Fragen dient dazu, die Antworten einer Assessee auf ihre Richtigkeit zu überprüfen. Es wird zudem abgeschätzt, welchen Raum die taktische Selbstdarstellung der Assessee einnimmt. Mit konkretisierenden Fragen kann das Interview zudem auf eine konkrete Ebene gebracht werden und es bleibt nicht bei einer allgemeinen Antwort. Die darin enthaltene Information kann besser verwendet werden. Mit allgemeinen Antworten kann eine Assessee nämlich über Dinge reden, die sie selber wenig betreffen. Je konkreter die Antwort ist, desto mehr Informationen liefert sie

Konkrete Ebene

über die Assessee. Beim Konkretisieren werden sie dazu aufgefordert oder gezwungen, mehr von sich selbst offen zu legen.

### **Zum gängigen Stereotyp konträre Fragen**

Beispiel: Teamarbeit wird i. Allg. überschätzt. Wo sehen Sie die Hauptprobleme?

Selbstoffenbarung

Diese Fragetechnik eignet sich v. a. dann, wenn davon ausgegangen werden kann, dass sie von fast allen Bewerbenden in eine bestimmte Richtung beantwortet werden. Nun wird jedoch diese dem allgemeinen Stereotyp entsprechende Antwort in Frage gestellt. Aus den Reaktionen kann man abschätzen, ob sich ein bzw. eine Assessee tatsächlich mit dem jeweiligen Thema auseinandergesetzt hat, oder ob es sich dabei um eine unreflektierte Antwort handelt. Zum gängigen Stereotyp konträre Fragen haben ebenfalls den Effekt, dass der Assessee mehr von sich selber offenbaren muss.

### **Zirkuläre Fragen**

Überprüfung Selbstbild –  
Fremdbild

Beispiel: Was, denken Sie, würde ihr Büronachbar als Ihre Stärken nennen? Das zirkuläre Fragen ist bekannt aus der systemischen Gesprächsführung. Dabei wird das Selbstbild mit dem Fremdbild überprüft. Die Assessee wird also nicht nach der eigenen Selbsteinschätzung gefragt, sondern danach, wie andere Personen sie einschätzen. Ergebnisse der Selbstkonzeptforschung sind eine mögliche Erklärung für den Erfolg von zirkulären Fragen. Pryor, Gibbons, Wicklund, Fazio und Hood (1977) beschreiben, dass sich die Selbstbilder von Versuchspersonen dann besser mit den Fremdbildern deckten, wenn die Versuchspersonen vor einem Spiegel saßen, während sie ihr Selbstbild beschrieben. Offenbar bewirkt die Betrachtung der eigenen Person von außen (sei es durch einen Spiegel oder durch die kognitive Aufgabe, die Bewertung der eigenen Person durch andere Personen einzuschätzen), dass ein realistischeres Selbstbild gezeichnet wird. Die Assessee nimmt durch die Beantwortung zirkulärer Fragen zu einem Teil eine »Außensicht« der eigenen Person ein. Zirkuläre Fragen erlauben also, dass das Selbstbild mit dem Fremdbild überprüft werden kann. Sie sind geeignet, um die Selbstdarstellung eines Assessee zu hinterfragen.

### **Projektive Fragen**

Indirekte Fragen

Beispiel: Wie, glauben Sie, würde eine gute Vorgesetzte in einer solchen Situation handeln? oder: Was würden Sie in diesem Fall tun?

Projektive Fragen sind den zirkulären Fragen ähnlich, da sie auch eine indirekte Art der Fragestellung beinhalten. Die Fragen werden so formuliert, dass damit die Werthaltungen anderer Personen aus der Sicht der Assessee bewertet werden. Die Idee ist, dass bei jeder Bewertung der Werthaltung anderer Personen sich die eigenen Werthaltungen zu einem guten Teil widerspiegeln. Projektive Fragen geben wie die situativen Fragen der Selbstdarstellung viel Raum; auch sie ermöglichen die Selbstoffenbarung.

### **Abstrakte Fragen**

Beispiel: Welcher war als Kind ihr Traumberuf? Was bringt Sie auf die Palme?

Vielen Bewerbenden fällt es schwer, konkrete Aussagen zu machen. Ein Grund dafür kann eine bewusste oder unbewusste Selbstverbergung sein. Aus diesem Grund erfolgen die Antworten eher kontrolliert, reflektiert und vorbereitet. Eine Interventionsmöglichkeit ist das Konkretisieren. Eine andere Möglichkeit ist genau das Gegenteil davon, nämlich möglichst abstrakte Fragen zu stellen. Abstrakte Fragen haben den Effekt, dass der bzw. die Assessee verblüfft ist und mehr von sich offenbaren wird als vielleicht beabsichtigt.

### Schweigen

Kommunikation findet nicht nur mit dem Austausch von sprachlichen, sondern auch durch sog. paralinguistische Phänomene wie Gestik, Mimik, Körperhaltung, Stimmlage und anderes mehr statt, kurz alles Verhalten, das nicht aus reiner Wortsprache besteht.

In der modernen Kommunikationsforschung geht man davon aus, dass die nonverbale Kommunikation ein Mittel zur Regulation der zwischenmenschlichen Beziehung ist. Sie offenbart nicht in jedem Fall mehr Informationen über das Innenleben einer Person, sondern löst eine Wirkung beim Gegenüber aus, wodurch die Gesprächsdynamik mitgestaltet wird. Die nonverbale Kommunikation hat also v. a. eine Wirkung auf die Beziehung der Gesprächspartner. Ob eine Botschaft glaubwürdig ankommt, hängt weitgehend von den nonverbalen Begleitumständen ab. Sie prägen die Atmosphäre in einer sozialen Interaktion und haben damit eine beziehungsstiftende und gestaltende Funktion. Verbale und nonverbale Kommunikation stehen nicht nebeneinander, sondern ergänzen sich.

Um die Gedanken zu sammeln oder eine Antwort vervollständigen zu lassen, können Schweigen oder Pausen in einem Interview hilfreich sein. Da Schweigen auch Stress auslösen kann, sollte es nicht manipulativ als Druckmittel verwendet werden.

Nonverbale  
Kommunikation

### 3.2.3 Rollenspiel

Rollenspiele wurden erstmals im Rahmen der Human-Relations-Bewegung in den 30er-Jahren als Element der Führungsschulung durchgeführt, aber erst später als mögliche Übung für das Assessment entdeckt. Heute ist das Rollenspiel eines der wichtigsten Elemente im Assessment und dient insbesondere der Verhaltensbeobachtung. Im Rollenspiel kann also z. B. der Gesprächsstil der Assessee beobachtet werden: Kann sie zuhören? Wie stellt sie ihre Fragen? Wie analysiert sie das Problem? Sieht sie Lösungsmöglichkeiten? Zu den möglichen Beobachtungskategorien zählt das breite Spektrum an kommunikativen und sozialen Kompetenzen wie

- Gesprächsführung,
- Rhetorik,
- Argumentation,
- Einfühlungsvermögen,
- Durchsetzungsvermögen,
- Überzeugungskraft und
- Sensibilität.

Verhaltensbeobachtung

Zusätzlich lassen sich persönliche Kompetenzen im Sinne von Sichtweisen, Werthaltungen und Motiven sichtbar machen:

- Dynamik,
- energisches Auftreten,
- Einsatzbereitschaft,
- Zielorientierung,
- Beharrlichkeit,
- Kundenorientierung und
- Frustrationstoleranz.

#### Situationsdiagnostik

Um das Rollenspiel vorbereiten zu können, bedarf es im Rahmen der Anforderungsanalyse, noch stärker als bei anderen Übungen, einer genauen Situationsdiagnostik. Das Ziel ist, die Erkennungszeichen einer Gesprächssituation möglichst genau herauszuarbeiten, damit diese in der späteren Praxis auch relevant sind. Dies bedingt eine saubere Analyse der Bedürfnisse der auftraggebenden Seite (► Abschn. 3.1.6). Genau abgestimmt auf die angestrebte Position oder zukünftige Funktion wird dann ein spezifisches Rollenspiel durchgeführt. Die simulierte Situation kann sein:

- ein schwieriges Mitarbeitendengespräch,
- ein Konfliktgespräch für Personen mit Führungsaufgaben,
- eine Verhandlungsführung,
- ein kritischer Vorfall im Betrieb,
- zu häufige (evtl. privat bedingte) Abwesenheit eines Mitarbeiters etc.

Die gewählte Sozialform bei dieser Übung ist in der Regel die Zweiergruppe, wobei die zweite Person sehr häufig von einem Assessor oder einer Assessorin gespielt wird. Die Rolle der zweiten Person sollte in keinem Fall identisch mit der Rolle der beobachtenden Person sein. Insgesamt braucht es für ein Rollenspiel also mindestens drei Personen (► Abschn. 1.2.2). Zusätzliche beobachtende Personen sind je nach Situation sinnvoll. Die beiden Rollenspielenden erhalten unabhängig voneinander ein Script mit Informationen über die Rolle, die sie zu spielen haben, und die je eigene Problemstellung, die es zu lösen gilt. Ein skizzierter Sachverhalt oder eine vorformulierte Ausgangslage dient als Basis für die Gesprächsvorbereitung und die folgende Gesprächsdurchführung. Wichtig bei diesen Rollenspielen ist die vorherige Aufklärung des Assessee, dass nicht seine bzw. ihre schauspielerische Leistung gefragt ist, sondern dass er bzw. sie möglichst so vorgeht, wie er bzw. sie das auch im Arbeitsalltag tun würde.

Beim Rollenspiel wird die Situation durch fünf Elemente abgebildet:

- die schriftliche Vorinformation (► AC-Element 6 in Anhang C1) für die beiden rollenspielenden Personen,
- die konkreten räumlichen Durchführungsbedingungen,
- das Verhalten des Rollenspielers,
- die Rolle der beobachtenden Person bzw. Personen sowie
- die Nachbesprechung bzw. das Feedback.

#### Vorinformation für Beteiligte

Die schriftliche Vorinformation für die Assessee sollte auf ein bis zwei Seiten all die Hintergrundinformationen vermitteln, die sie auch in der Praxis

hätte, z. B. Vorinformationen zur Gesprächspartnerin und möglicherweise die Einschätzung aus vergangenen Gesprächen. Die Atmosphäre für die Durchführung sollte möglichst realistisch gestaltet werden. Werden die aus der Anforderungsanalyse gewonnenen Situationsmerkmale nicht sorgfältig genug in die Übungen umgesetzt, wird u. U. Verhalten beobachtet, das für die Zielposition eigentlich wenig relevant ist. Anzeichen dafür können Bemerkungen der Assessee sein, dass sie in Wirklichkeit völlig anders vorgehen würde. Für die andere rollenspielende Person (also das Gegenüber der Assessee) sollte ebenfalls eine schriftliche Anweisung vorbereitet werden. Darin ist festgelegt, wie sie in den spezifischen Gesprächssituationen vorzugehen hat und wie sie auf Fragen und Einwände reagieren soll.

Für die konkrete räumliche Durchführung muss der Assessee zunächst ausreichend Vorbereitungszeit eingeräumt werden. Sie sollte so viel Zeit zur Verfügung haben, wie sie auch in der Realität benötigen würde, um sich auf die Situation vorzubereiten. Um die Rahmenbedingungen für das Rollenspiel zu klären, braucht es eine neutrale Person, die diese erläutert (in der Regel die assessierende Person). Diese beinhalten z. B. Angaben zur Dauer des Gespräches, falls es zeitlich limitiert ist, und notwendige Zusatzinformationen, die nicht auf dem Vorbereitungsblatt stehen. Diese Person sollte auch das Zeichen geben, wann das Rollenspiel beginnen kann und wann es beendet werden soll, falls es nicht schon von der Assessee beendet wurde.

Vorbereitungszeit

Im Sinne der Vergleichbarkeit und damit das Rollenspiel keine unvorhergesehene Eigendynamik entwickelt ist es wichtig, dass es sich bei der anderen rollenspielenden Person um einen Assessor oder eine Assessorin handelt, die bereits viel Erfahrung mit Rollenspielen mitbringt und im Gespräch weder unnötig kompromissbereit noch unnötig hart ist.

Bei der beobachtenden Person ist es wichtig, dass sie sich im Raum so positioniert, dass kein direkter Augenkontakt mit dem Assessee besteht. Auch wenn es eine künstliche Situation ist, sollte alles daran gesetzt werden, dass sie hochgradig realitätsnah und mit möglichst wenigen Ablenkungen bleibt. Die beobachtende Person beurteilt den Assessee gemäß ihrem Beobachtungsprotokoll, das die vorher festgelegten Kriterien enthält (► Abschn. 1.2.2).

Möglichst realitätsnahe  
Simulation

In der Praxis hat sich eine Nachbesprechung oder Kurzevaluation der Gesprächssituation als sinnvoll erwiesen. Dabei wird zuerst dem Assessee das Wort gegeben und er erhält die Möglichkeit sich zu folgenden Punkten zu äußern:

- Wie ist das Gespräch für ihn verlaufen?
- Wie hat er sein Gegenüber erlebt (Menschenbild)?
- Was würde er ein nächstes Mal anders machen?
- Was ist ihm gut, was weniger gut gelungen?
- Welche Strategie hat er angewandt?
- Gab es eine Zielsetzung, und wenn ja, welche?
- Angaben über das weitere Vorgehen etc.

### Mündliches Zwischenfeedback

Auf Wunsch des Assesseees ist ein kurzes Feedback durch die beobachtende und die rollenspielende Person möglich. Der Assessee hat ein grundsätzliches

## Erste, prägende Eindrücke

Recht auf Information. Diese Zwischenergebnisse müssen kein Geheimnis sein, sollten allerdings nicht allzu umfassend ausfallen, sondern lediglich erste, prägnante Eindrücke aufzeigen. Damit können auch die Verhaltensbandbreite des Assesseees sowie seine kurzfristige Flexibilität überprüft werden. Wenn die rollenspielende Person Feedback gibt, muss sie dies in dieser Rolle tun. Sie darf nicht auch noch als Assessorin auftreten.

Erste, prägende Eindrücke werden ersichtlich, wenn sich zeigt, ob der Assessee in einer nächsten ähnlichen Situation versucht, die erhaltenen Informationen umzusetzen. Dieses Vorgehen bietet sich v. a. bei Assessments an, die der Personalentwicklung dienen. Ein experimenteller Umgang mit Übungen, Zwischenfeedback und erneutem Versuch kann zu beidseitig interessanten Erkenntnissen und Wertschätzung führen. Das Assessment bekommt zusätzlich zu den gewonnenen Erkenntnissen bereits einen Coaching- und Trainingscharakter. Etwas anders verhält es sich bei Assessments, die reine Auswahlverfahren sind. Hier sollte vom Zwischenfeedback eher Abstand genommen werden. Bei manchen Assesseees kann es zum »Kippen« des erwünschten Effektes ins entgegengesetzte Extrem führen und mögliche kritische Bemerkungen können eine Verunsicherung beim Assessee auslösen. Unabhängig von der Entscheidung für oder gegen ein Zwischenfeedback ist es wichtig, eine eindeutige Regelung für alle assessierenden Personen zu schaffen.

### 3.2.4 Präsentation

Die Assessee erhält die Aufgabe, zu einem frei gewählten oder vorgegebenen Thema oder einer spezifischen Fragestellung eine Präsentation vor Publikum (Beobachtende, Assessoren und Assessorinnen) zu halten. Dabei soll sie – je nach Aufgabe – Stellung beziehen, Fakten, Ideen oder Lösungsansätze präsentieren. Dazu muss das Material aufbereitet, strukturiert und vorgetragen werden. Inhaltlich kann es dabei beispielsweise um die Vorstellung der eigenen Person, um eine freie Rede zu einem bestimmten aktuellen Thema, um die Präsentation einer neuen Publikation etc. gehen.

#### Spezielle Form der Darstellung

Je nach Aufgabe beträgt die Vorbereitungszeit zwischen 5 min und max. 30 min. Ähnlich wie beim Interview handelt es sich bei der Präsentation um eine spezielle Form zur Darstellung eines Inhaltes, nämlich die des freien Erzählenlassen. Geeignet ist dieses Element v. a. für Assesseees, die sich auch in ihrem Arbeitsalltag bzw. in ihrer angestrebten Position exponieren müssen.

Bei Obermann (2002) findet man eine Übersicht verschiedener Präsentationsthemen:

- Verkaufspräsentation,
- Darstellung des Lebenslaufs mit Nachfragen der Beobachtenden,
- Präsentation in englischer Sprache – mit Nachfrage der Beobachtenden,
- Verteidigung der Analyse eines Business Cases,
- Vorstellung der Überlegungen zu einer Reorganisation,
- Überzeugungsarbeit zu einer neuen Organisation (mit Rollenspielen) oder
- Zusammenfassung von Textmaterial – wird die richtige Auswahl getroffen?

Oft werden im Assessment sowohl ein Kurzreferat von 5–10 min Vortragsdauer als auch ein vorbereitetes Referat von ca. 30 min Vortragsdauer verlangt. Je nach Aufgabenstellung und Konstruktion des Auftrags werden sowohl organisatorisch-analytische Fähigkeiten als auch die sprachliche Sicherheit im Auftreten vor einer Gruppe sichtbar. Als mögliche Beobachtungskriterien können dienen:

- die Selbstdarstellung,
- das Auftreten,
- die Argumentationsfähigkeit,
- die Denkstruktur einer Person,
- die Gliederung,
- die Ordnung und
- die Originalität der Präsentation.

Beurteilungskriterien

Zudem besteht in der Präsentation je nach Aufgabenstellung die Möglichkeit, Interaktionskompetenzen abzubilden, wenn sich die assessierenden und beobachtenden Personen als aktives und diskussionsfreudiges Auditorium involvieren bzw. am Ende der Präsentation Einwände bringen oder Fragen stellen.

Wie bei allen Übungen liegt hier ein besonderes Augenmerk auf der sorgfältigen Analyse der Anforderungen. Wie weit sind die gewonnenen Erkenntnisse relevant für das Praxisumfeld der Assessee? Der Assessee selbst müssen vor der Übung die Bewertungskriterien dargelegt werden, damit sie weiß, auf was sie achten muss und was wichtig ist. Es hat sich immer wieder gezeigt, dass sprachlich gewandte Assesseees bei diesen Übungen insgesamt besser abschneiden als sprachlich weniger gewandte oder weniger präsentationsgeübte Assesseees. Zudem werden bei sprachlichen Mängeln oft auch automatisch die Bewertungen bzgl. intellektueller Aspekte verschlechtert (■ Tab. 1.6, ► Abschn. 3.2.9, der Halo-Effekt).

### Selbstpräsentation

Unter dem Element »Selbstpräsentation« wird häufig als Einstieg eine persönliche Vorstellung der Assesseees verstanden mit dem Ziel, die eigenen persönlichen Motivationen darzustellen oder Antwort auf eine persönliche Fragestellung zu geben. Hierfür können bereitgestellte Medien wie Notebook, Beamer, Overhead-Projektor, Flip-Chart oder Pinwand benutzt werden. Die Bandbreite der Themen ist vielfältig. Sie beinhaltet z. B. die Präsentation des Lebenslaufes anhand der wichtigsten Stationen, die persönliche Motivation zur Übernahme einer bestimmten Position oder die wichtigsten Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse inkl. daraus gezogener Konsequenzen. Der Nachteil bei Selbstpräsentationen ist, dass die Darstellung kaum Parallelen zu Inhalten von Präsentationen im Unternehmenskontext haben. Auch kontroverse Diskussionen wie im Falle von realitätsnahen Präsentationen sind zum einen inhaltlich nicht sinnvoll und zum anderen auch nicht adäquat, wenn Assesseees von ihren persönlichen Erfahrungen berichten.



### 3.2.5 Fallbeispiele und Fallstudien

#### Berufsalltag simulieren

3

Fallstudien sind innerhalb eines Assessment-Centers gerne als Gruppenarbeit angelegt, es gibt sie aber auch als Einzelaufgabe. Sie stellen eine mögliche Form dar, um den Berufsalltag und damit verbundene Aufgaben zu simulieren. Dabei befassen sich die zu lösenden Aufgaben normalerweise mit einem branchentypischen Problem. Beobachtungen über den Managementalltag haben gezeigt, dass Führungsaufgaben zu einem guten Teil aus einer Kombination von kurzen Begegnungen mit Menschen und spontanen Entscheidungen bestehen.

Die Assesseees werden daher mit Übungen konfrontiert, die diesem Umstand Rechnung tragen. Bei diesen Aufgaben geht es um analytische und organisatorische Kompetenzen, aber auch darum, wie ein Assessee an ein schwieriges Problem herangeht und wie er sich eine Lösung erarbeitet. Es gibt Fallstudien, bei denen die Informationen sehr umfassend sind. Sie sind umfangreicher als Kurzfälle und stellen genaue Hintergrundinformationen zur Verfügung, entsprechend brauchen die Textanalyse und die Beantwortung der Fragen mehr Zeit. Diese werden im Einzel-Assessment allerdings eher weniger eingesetzt, da sie zeitaufwändig sind. Die Texte können Fragestellungen betriebswirtschaftlicher, logistischer, organisatorischer, aber auch personeller oder personalpolitischer Art beinhalten. Darauf basiert auch die Beobachtung und Bewertung.

#### Beobachten und bewerten

Bei den Kurzfällen, auch Vorfälle genannt, wird dem Assessee die Aufgabenstellung in schriftlicher oder mündlicher Form in wenigen Sätzen dargelegt. Der Assessee soll nach kurzer Vorbereitungszeit darauf reagieren. Gemeinsam ist allen Fallstudien, dass zu Beginn eine Beschreibung eines Unternehmensszenarios steht, das einer fachspezifischen Analyse und einer Lösung zugeführt werden muss. Solche Fallbeispiele können eine Reklamation eines Kunden oder einer Kundin sein, eine Auslieferungsverzögerung etc. Grundsätzlich ist fast jede soziale Situation dafür denkbar. Je nach Zeitangabe und Auftrag kann die Antwort mündlich oder schriftlich erfolgen. Dabei soll der Assessee darstellen, wie er sich in der beschriebenen Situation verhalten würde (► AC-Element 1: Fallstudie im ► Anhang C1).

Bei dieser Übung geht es um fachliches Wissen. Die Aufgabe besteht darin, ein Szenario zu entwickeln, mit welchen Produktions- und Marktstrategien das zugekaufte Unternehmen seine Marktposition festigen und den Umsatz steigern kann. Wie bereits erwähnt, sind solche Fallstudien in einem Einzel-Assessment eher selten, da sie recht umfangreich sind. Ein Beispiel im Anhang zeigt einen sog. Kurzfall (► AC-Element 2: Kurzfall im Anhang C1).

### Planspiele

Planspiele werden im Einzel-Assessment kaum eingesetzt, da sie mehr als eine Person voraussetzen. Ein Einsatz in einem Gruppen-Assessment ist hingegen möglich (► Abschn. 3.3). Planspiele stellen eine Erweiterung der Fallstudie dar. Sie sind weniger statisch als Fallstudien, da die Assesseees während des Spiels Rückmeldungen erhalten über ihr Verhalten. Sie simulieren komplexe Situationen meist wirtschaftlicher Art, in denen die Asses-

sees mit Problemen in den Bereichen Marketing, Vertrieb, Personalpolitik etc. konfrontiert werden.

Ursprünglich wurden Planspiele als Lehrmethode entwickelt und – ähnlich wie die Fallstudien – v. a. im Bereich der betriebswirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung eingesetzt. In den letzten Jahren wurde der Einsatz von Planspielen immer aktueller, da mit Hilfe von Computern komplexe betriebliche Realität und die Folgen von Handlungen gut simuliert werden können. Wissen und Fertigkeiten zu prüfen ist im Assessment zweitrangig. Entscheidender sind der Erwerb und das Einüben von komplexen Verhaltensweisen. Zur Anwendung kommen Managementtechniken im weitesten Sinne wie z. B. Arbeitsorganisation, Problemlösung, Entscheidungsfindung und Zielfindung.

Planspiele als Lernmethode

### 3.2.6 Postkorbübung

Obwohl der Einsatz einer Postkorbübung in Assessments nicht unumstritten ist, gehört sie wohl zu dessen bekanntesten Bestandteilen. Sie gilt ähnlich wie das Interview zu den beliebteren Verfahren bei den Assessees. Dies ist einerseits auf die hohe Augenscheinvalidität zurückzuführen, andererseits auf den eher großzügigen Rahmen, in dem sich der Assessee selbstständig bewegen kann. Es gibt bei diesen Übungen oft keine richtigen oder falschen, sondern nur mehr oder weniger gelungene Lösungen. Die Aufgaben sollen möglichst in ihrer ganzen Komplexität bearbeitet werden. In den 90er-Jahren sind die Postkorbübungen teilweise kritisiert worden. Dies hat damit zu tun, dass es sehr simple Varianten gibt, oder die Übungen zu einer reinen Bearbeitung von Terminkollisionen verkamen. Es ist kaum mit einer anderen Aufgabenart als dem Postkorb möglich, Handlungsorientierung und unternehmerisches Denken vergleichbar gut zu beurteilen.

Bekannter Bestandteil  
des Einzel-Assessments

Keine richtigen oder  
falschen Lösungen

In klassischen Postkorbübungen werden meist fiktive Szenarien dargestellt, in denen es um das Setzen von Prioritäten, um Weiterleitung von Informationen an andere, um Überprüfung potenzieller Delegation von Aufgaben etc., kurz: um das Abbilden des ganzen Managementkreises geht. Die Übungen erhalten ihren Schwierigkeitsgrad dadurch, dass komplexe Informationen schnell analysiert, verarbeitet und in entsprechende Maßnahmenvorschläge umgesetzt werden müssen. Um dieses angestrebte Schwierigkeitsniveau zu erreichen, muss ein bestimmter Grad an Komplexität der Verknüpfungen zwischen den Dokumenten erzeugt werden.

Abbildung des ganzen  
Managementkreises

Die Postkorbübung wird in der Regel schriftlich bearbeitet und danach mündlich besprochen. Wird aus zeitlichen Gründen nur die schriftliche Form gewählt, besteht die Gefahr, dass hervorragende Ideen zur Problemsituation seitens der Assessees nicht mit den Ideen derjenigen übereinstimmen, welche die Übung konzipiert haben. Diese neuen oder anderen Ansätze könnten sich sehr wohl als gleichermaßen sinnvoll herausstellen. Daher ist es empfehlenswert, die schriftliche Form mit einem Gespräch oder mit Nachfragen abzuschließen. Damit erhält der Assessee die Möglichkeit, seine Überlegungen und Entscheidungen zu dokumentieren und mögliche Unklarheiten zu klären.

Die Übung simuliert die Bearbeitung von klassischen Posteingangskörben, die heute sukzessive durch Eingangsmeldungen in elektronischer Form ersetzt werden. Sie besteht je nach Schwierigkeitsgrad aus 15–40 Schriftstücken verschiedenster Art und Dringlichkeit, die innerhalb vorgegebener Zeit bearbeitet werden müssen. Darunter sind schriftliche Mitteilungen und Telefonnotizen geschäftlicher oder privater Art, Briefe, Anliegen von Kundschaft, Mahnungen, Rechnungen, vertrauliche Mitteilungen u. Ä. zu finden. Je realistischer die Darstellung ist, z. B. mit Briefköpfen, Handnotizen etc., desto höher ist die Akzeptanz. In jedem Schriftstück werden Informationen zu organisationsspezifischen Problemen gegeben. Die Assessee versetzt sich nun in die Rolle der Führungskraft, die in den Schriftstücken angesprochen ist, und analysiert, welche Aufgaben und Schwierigkeiten die Schriftstücke enthalten, setzt Prioritäten, delegiert evtl. weiter. Ein Organigramm der Organisation, das sie mit den Schriftstücken zusammen erhalten hat, sowie eine Agenda unterstützen sie dabei. Die Assessee bearbeitet den Postkorb im Normalfall in 60–120 min und haben danach – je nach Einzel-Assessment-Konstruktion – die Möglichkeit, der assessierenden Person ihre Überlegungen und ihre Vorgehensweise mitzuteilen.

#### Mittel zur Personalauswahl

Die Postkorbübung wurde von Frederiksen, Saunders und Wand (1957) entwickelt als Mittel zur Personalauswahl und später auch in der Schulung von Führungskräften verwendet.

Je nach inhaltlicher Ausgestaltung der Postkorbübung können Arbeitsorganisation, Überblick, Entscheidungsvermögen, Organisationsfähigkeit, konzeptionelles Arbeiten, Delegation, Leistungskontrolle, Planungs- und Entscheidungsverhalten, das Erkennen von Zusammenhängen, Prioritätenbildung, Delegationsfähigkeit etc., also eigentlich der ganze Managementkreis überprüft werden.

Gemäß Obermann (2002) werden bei Postkorbübungen wiederholt Grundsätze in der Entwicklung von eignungsdiagnostischen Mitteln verletzt. Dies führt zu Skepsis gegenüber der Aussagekraft der Ergebnisse von Postkorbübungen. Gründe dafür können sein (Obermann 2002, S.129):

#### Kritische Punkte

- zu leichte oder zu schwere Vorgänge, die von fast allen oder fast keinem erkannt werden,
- die Aufgaben sind miteinander vernetzt, weshalb für die Lösung eines Falls die Lösung eines weiteren notwendig ist,
- keine Absicherung wichtiger Skalen gegen Zufallsergebnisse – Ableitungen zu Prioritätensetzung oder Handlungsorientierung lediglich auf der Basis von ein oder zwei Vorgängen,
- keine Variation gleicher Skalen bzw. Anforderungen über mehrere Vorgänge mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad,
- keine klare Ableitung der Vorgänge vom Anforderungsprofil (»Was soll mit diesem Vorgang gemessen bzw. provoziert werden?«).

Im Anhang finden sich zwei Beispiele von Aufgabenstellungen für Postkorbübungen sowie ein Beispiel für ein Aktionsplanformular (► AC-Elemente 3 und 4: Postkorbfirma in Anhang C1, ► AC-Element 5: Aktionsplan zur Einzel-Assessment- Übung in Anhang C1).

### 3.2.7 Psychodiagnostische Verfahren

Definition psychodiagnostischer Tests:

- Verfahren zur Messung von psychologisch bedeutsamen Dimensionen,
- quantitative Bestimmung des relativen Grades individueller Merkmalsausprägungen,
- wissenschaftliches Routineverfahren zur Untersuchung eines oder mehrerer empirisch abgrenzbarer Persönlichkeitsmerkmale (Häcker u. Stapf 2004).

Gütekriterien von Tests:

- Hauptgütekriterien:
  - Objektivität,
  - Reliabilität (Zuverlässigkeit) und
  - Validität (Gültigkeit);
- Nebengütekriterien:
  - Ökonomie,
  - Nützlichkeit und
  - Vergleichbarkeit.

Unser Alltag ist geprägt von Urteilen, die wir über andere Menschen fällen. Jemand erscheint uns als selbstbewusst oder unsicher, entschlossen, schlagfertig, optimistisch, impulsiv, sympathisch oder unsympathisch. Meistens sprechen wir in diesem Zusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften. Und aufgrund unserer Erfahrungen meinen wir, dass diese oder jene Persönlichkeitseigenschaft für eine Person im Berufs- und natürlich auch im Privatleben hinderlich oder förderlich ist – unabhängig von Intelligenz oder fachlicher Qualifikation. Diese Einsicht hat dazu geführt, dass es kaum einen Betrieb oder eine Organisation gibt, die bei ihren Personalentscheiden keine Persönlichkeitsvariablen einbeziehen, beurteilen und einstufen würde.

Persönlichkeits-  
eigenschaften

Bei Einzel-Assessments ist der Einsatz von psychologischen Testverfahren verbreitet. Dabei werden folgende Unterscheidungen gemacht:

- Fähigkeitstests:
  - Intelligenztests sowie
  - Konzentrations- und Leistungstests und
  - Persönlichkeitsverfahren.

Mit Hilfe psychodiagnostischer Verfahren wird versucht, zeitlich stabile Merkmale zu messen. Obermann beschreibt nach Lienert und Raatz (1998) folgende Definition:

Zeitlich stabile Merkmale  
messen

»Ein Test ist ein wissenschaftliches Routineverfahren zur Untersuchung eines oder mehrerer empirisch abgrenzbarer Persönlichkeitsmerkmale mit dem Ziel einer möglichst quantitativen Aussage über den relativen Grad der individuellen Merkmalsausprägung.« (Obermann 2002, S. 132)

**!** Testverfahren sind deshalb interessant, weil sie Aufschluss darüber geben können, welche Disposition hinter einem bestimmten Verhalten liegt. Es handelt sich also hier um Persönlichkeitsmerkmale, die nicht durch Verhaltensbeobachtungen ermittelt werden.

Da psychodiagnostische Verfahren auf bestimmten psychologischen Theorien basieren, sollten sie nur von diagnostisch erfahrenen, psychologischen Fachleuten angewendet werden. Zudem zeichnen sich diagnostische Situationen gemäß Rauchfleisch (1994) durch folgende Merkmale aus:

- die Asymmetrie in Bezug auf die Selbstenthüllung,
- die Vertraulichkeit,
- das Wissen, beobachtet zu werden, und
- die Tatsache, dass die diagnostische Situation in ein weiteres soziales Feld eingebettet ist.

Diese Dimension des sozialen Kontextes beinhaltet das Wissen des Assesssees (z. B. Vorannahmen und Erwartungen) und dessen emotionale Einstellung bzgl. der Assessorinnen und Assessoren.

### **Persönlichkeitsverfahren: Definition**

Persönlichkeitstests versuchen Auskunft zu geben über die für die Persönlichkeit eines Menschen charakteristische Struktur oder zumindest über bestimmte Persönlichkeitszüge (Rauchfleisch 1994). Dabei geht es v. a. um die emotionalen, motivationalen und zwischenmenschlichen Grundmerkmale der Persönlichkeit. Persönlichkeitstests sind Verfahren, die nach den Regeln der Testtheorie konstruiert werden und eine Stichprobe jener Verhaltensweisen beschreiben, die zu einem Zielmerkmal gehören.

Persönlichkeitsfragebögen

Persönlichkeitstests messen also stabile, überdauernde Merkmale einer Person und werden meist in Form von Persönlichkeitsfragebögen durchgeführt, die nach bestimmten Kriterien zu Neigungen befragen. In Persönlichkeitstests oder eben Fragebögen können vielfältige Persönlichkeitseigenschaften wie z. B. Aggression, Geselligkeit, Extraversion, Leistungsmotivation etc. erfasst werden.

Zugrunde liegende  
psychologische Theorie

Wie bei allen auf Verhaltensanzeichen gestützten Verfahren ist es auch bei Persönlichkeitstests von zentraler Bedeutung, dass nur qualifizierte Fachleute mit diesen Instrumenten arbeiten. Ohne Kenntnisse der dem Test zugrunde liegenden psychologischen Theorie ist eine seriöse und valide Auswertung und Aussage nicht möglich. In der Praxis werden diese Grundsätze aber häufig nicht beachtet, was bei vielen Bewerberinnen und Bewerbern zu einer ablehnenden Haltung gegenüber Persönlichkeitstests geführt hat. Obwohl die Testergebnisse durch die Selbstbeurteilung und -einschätzung manipulierbar bleiben, sind die Persönlichkeitsprofile aussagekräftig und können interessante Fragen oder Hypothesen zur Folge haben, die auf deckungsgleiche oder abweichende Ergebnisse zur Fremdeinschätzung zurückgeführt werden.

Einsatz berufsrelevanter  
Persönlichkeitsverfahren

**!** In einem Assessment sollen nur solche Persönlichkeitsverfahren eingesetzt werden, bei denen die dem Test zugrunde liegenden Anforderungsbereiche direkt berufsrelevant sind.

Persönlichkeitstests sind streng genommen immer eine strukturierte Selbstbeschreibung der Teilnehmenden. Mit ihren Antwortbögen geben sie den Grad der Zustimmung oder der Ablehnung zu einer Aussage an, die ein differenziertes Selbstbild der Teilnehmenden ergibt. Der Wert eines Persönlichkeitstests liegt vorrangig darin, dass die gewonnene Selbstbeschreibung eines Assessee zum Abgleich mit dem Fremdbild und der Beurteilung durch die Assessierenden genutzt werden kann. In einem differenzierten Feedback-Gespräch können dem Assessee Rückmeldungen hinsichtlich seiner Selbstwahrnehmung und Wirkung auf andere gemacht werden. Persönlichkeitsverfahren basieren letztlich alle auf der Basis von Selbstaussagen (»Ich arbeite lieber im Team als alleine«).

Aus der Forschung ist bekannt, dass bei Persönlichkeitsverfahren immer ein bestimmter Grad an sog. »sozial erwünschten Antworten« generiert wird. Das heißt, dass der Assessee eher sein Wunschbild seiner Persönlichkeit beschreibt als die objektive Realität. Dennoch regt das Ausfüllen eines Persönlichkeitsfragebogens die Auseinandersetzung mit sich selbst an. Insofern besteht der minimale Nutzen von Persönlichkeitsfragebögen in einer strukturierten Selbstbeschreibung des Assessee. Die Tendenz von sozial erwünschten Antworten wird dadurch relativiert, dass die Ergebnisse mit einer Norm verglichen werden, die ebenfalls aus Teilnehmenden besteht, die im Rahmen von Assessments den selben Fragebogen bearbeitet haben. Es gibt auch Verfahren, die sog. Lügenskalen verwenden. Dabei werden Fragen gestellt, die kaum mit voller Zustimmung beantwortet werden können (z. B. »Ich habe noch niemals gelogen«). Dahinter steht die Theorie, dass die Person, die viele solcher Fragen mit hoher Zustimmung beantwortet, kaum aufrichtig Auskunft gibt.

Es hat sich gezeigt, dass die Akzeptanz in einem Assessment für Persönlichkeitsfragebögen steigt, je mehr Assessee über das Verfahren wissen. Wenn einem Assessee aufgezeigt werden kann, dass mit Hilfe eines solchen Fragebogens sein Selbstbild besser ermittelt werden kann, ist er eher dazu bereit, sich dem Verfahren zu stellen. Schuler kommt in seinen Studien zum Erleben eignungsdiagnostischer Situationen zu dem Schluss:

»Fähigkeits- und Leistungstests werden besser akzeptiert als Persönlichkeits- und Interessentests.« (Schuler 1990, S. 190)

Unterschiedliche  
Akzeptanz der Verfahren

### **Persönlichkeitsverfahren: Arten**

Bei den nachfolgend dargestellten Tests handelt es sich (außer beim CPI) um Verfahren, die wir in der Praxis anwenden und die nach der psychometrischen Theorie entwickelt wurden. Die einzelnen Skalen sind intern konsistent (16PF, GPOP, BIP, FPI; s. auch Angaben der deutschen Testzentrale und des Hogrefe-Verlags). Es gibt noch eine Vielzahl weiterer Verfahren, die hier nicht alle erwähnt werden.

#### **CPI**

Das California Personality Inventory (CPI) gehört zu den am weitesten verbreiteten psychologischen Instrumenten. Der Test besteht aus 462 Items,

aufgeschlüsselt in 22 Dimensionen. Die Skalen messen sehr pragmatische, führungsrelevante Eigenschaften. Durch 45 Jahre Fortentwicklung hat das Verfahren eine hohe Validität erreicht. Die Untersuchungen beschreiben u. a. den Zusammenhang zwischen den einzelnen Skalen und bestimmten Facetten von Führungsverhalten. Das Instrument wird vorrangig in der Berufseignungsdiagnostik verwendet, besonders in der Identifikation von Führungspotenzial. Der Autor der deutschen Version schreibt, das CPI sei das »zur Frühidentifikation von Führungstalent mit Sicherheit (...) geeignetste und attraktivste Verfahren, das zurzeit im deutschsprachigen Raum zur Verfügung steht« (Weinert 1989, zit. nach Hossiep, Paschen u. Mühlhaus 2000, S. 141). Darüber hinaus wird der Test für wissenschaftliche Fragestellungen, in der Schul-, Studien- und Berufsberatung, in Personalentwicklungsprogrammen und in der interkulturellen Forschung eingesetzt.

16PF

Der 16PF-Persönlichkeitstest ist ein seit mehr als 35 Jahren bewährter und weit verbreiteter Persönlichkeitstest. Im angloamerikanischen Sprachraum dient dieses von Cattell entwickelte Verfahren zur Erfassung der Persönlichkeitsstruktur. Primäres Anliegen bei der Testkonstruktion war es, ein umfassendes, psychometrisch abgesichertes, ökonomisches und für die psychologische Praxis brauchbares Persönlichkeitsinventar zu entwickeln. Er erschien 1949 in seiner 1. Auflage. Die aktuelle deutsche Fassung 16PF-R basiert auf den umfangreichen Arbeiten von Cattell. Aufgrund fakto-renanalytischer Untersuchungen arbeitete Cattell die 16 grundlegenden Persönlichkeitsdimensionen heraus, die dem Verfahren den Namen gegeben haben. Er definiert Persönlichkeit als das, was vorhersagbar ist, was ein Mensch tun wird, wenn er in eine bestimmte Situation gebracht wird. Menschliches Verhalten ist in der Vorstellung von Cattell multipel determiniert. Der Fragebogen erfasst mit 184 Items 16 Primärdimensionen und – daraus abgeleitet – 5 Globalfaktoren der Erwachsenenpersönlichkeit.

Grundlegende  
Persönlichkeitsmerkmale

Primärfaktoren:		
	A	Wärme
	B	Logisches Schlussfolgern
	C	Emotionale Stabilität
	E	Dominanz
	F	Lebhaftigkeit
	G	Regelbewusstsein
	H	Soziale Kompetenz
	I	Empfindsamkeit
	L	Wachsamkeit
	M	Abgehobenheit
	N	Privatheit
	O	Besorgtheit

	Q1	Offenheit für Veränderung
	Q2	Selbstgenügsamkeit
	Q3	Perfektionismus
	Q4	Anspannung
Globalfaktoren:		
	Extraversion	
	Unabhängigkeit	
	Ängstlichkeit	
	Selbstkontrolle	
	Unnachgiebigkeit	

(Schneewind et al. 1989)

Ergänzt werden die Dimensionen durch das Erfassen der Antwortstile:

- Impression Management Skala (IM): Ein hoher Wert weist auf Antworttendenz in Richtung sozialer Erwünschbarkeit hin.
- Akquieszenz (AK): Ein hoher Wert weist auf eine zustimmende Tendenz hin, unabhängig vom spezifischen Inhalt.
- Infrequenz (IF): Ein hoher Wert weist auf eine Tendenz zu Zufallsantworten hin.

Der 16PF-R ist im Assessment gut einsetzbar, da die verschiedenen Items sprachlich neutral und allgemein gehalten sind. Er ist deshalb in den unterschiedlichsten beruflichen Kontexten anwendbar.

### GPOP

Der Golden Profiler of Personality (GPOP) ist eine erweiterte Form des Myers-Briggs-Typenindikator MBTI, des weltweit am häufigsten eingesetzten Persönlichkeitstests. Golden erweiterte den Ansatz von Myers und Briggs, indem er den vier Grundskalen eine weitere hinzufügte – einen Indikator für Stress. Sein Ziel war im Sinne C.G. Jungs, die Individualität einer Person weiter zu erschließen. Der GPOP ist ein Fragebogen, dessen 116 Items fünf Dimensionen zugeordnet sind. Vier dieser Dimensionen messen Wahrnehmungs- und Urteilspräferenzen im Sinne der Persönlichkeitstheorie von C. G. Jung:

- Extraversion (E) bzw. Introversion (I),
- Sinneswahrnehmung (S) bzw. Intuition (N),
- analytisches Entscheiden (T) bzw. wertorientiertes Entscheiden (F),
- Strukturorientierung (J) bzw. Wahrnehmungsorientierung (P).

Verfahren basierend auf  
C.G. Jungs Theorie

Die fünfte Dimension (Anspannung bzw. Gelassenheit) beschreibt den aktuellen Stressgrad der Person und dessen Auswirkungen auf das Verhalten. Diese fünf Dimensionen bestimmen die Interaktion einer Person mit der Umwelt und die Verarbeitung von Informationen.

Auf der Grundlage der Skalenwerte erfolgt eine Zuordnung zu einem von 16 Persönlichkeitsmustern. In der Ergebnisrückmeldung werden diese Persönlichkeitsprofile differenziert nach sechs Bereichen beschrieben:



- Beitrag zur Organisation,
- bevorzugter Führungsstil,
- bevorzugter Kommunikationsstil,
- motivierende bzw. demotivierende Faktoren,
- Beitrag im Team und
- persönlicher Lernstil.

Darauf basierend werden Anregungen für die individuelle Entwicklung gegeben.

Der GPOP zeichnet sich zudem aus durch:

- differenzierte Antwortmöglichkeiten auf einer siebenstufigen Skala,
- Erfassung des aktuellen Stressgrads,
- Auswertung als Ergebnisreport und
- Kombination von Typentheorie und differenzierter Ergebnisrückmeldung in Form von Global- und Facettenskalenwerten.

Der GPOP eignet sich v. a. für Entwicklungs-Assessments, da er zusätzliche Hinweise zu Wahrnehmungs- und Urteilspräferenzen liefert.

### BIP

Messen von berufs-  
relevanten Persönlichkeits-  
facetten

Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) erfasst berufsrelevante Persönlichkeitsfacetten und macht Aussagen zu überfachlichen Kompetenzen, Arbeitsverhalten und beruflichem Erfolg. Das BIP wurde entwickelt, weil die Verfasser viele der vorhandenen Fragebogenverfahren als für die praktische diagnostische Arbeit in der Wirtschaft weniger geeignet beurteilten und mit dem BIP eine Alternative zur Verfügung stellen wollten. Entwickelt wurde es von Hossiep, Paschen und Mühlhaus (2000). Mit insgesamt 14 Dimensionen werden persönliche Eignungsvoraussetzungen erfasst wie:

Erfassung persönlicher  
Eignungsvoraussetzungen

- Arbeitsverhalten (Gewissenhaftigkeit, Flexibilität, Handlungsorientierung),
- berufliche Orientierung (Leistungsmotivation),
- Gestaltungsmotivation, Führungsmotivation) und
- soziale Kompetenzen (Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke) sowie
- psychische Konstitution (emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Selbstbewusstsein).

Die Dimensionen des BIP und die persönlichen Eignungsvoraussetzungen sind nach vier Bereichen geordnet:

- Berufliche Orientierung:
  - Leistungsmotivation,
  - Gestaltungsmotivation und
  - Führungsmotivation;
- Arbeitsverhalten:
  - Gewissenhaftigkeit,
  - Flexibilität und
  - Handlungsorientierung;

- Soziale Kompetenzen:
  - Sensitivität,
  - Kontaktfähigkeit,
  - Soziabilität,
  - Teamorientierung und
  - Durchsetzungsstärke;
- Psychische Konstitution:
  - emotionale Stabilität,
  - Belastbarkeit und
  - Selbstbewusstsein.

Untersuchungen zeigen, dass der weit überwiegende Anteil der Testteilnehmerinnen und -teilnehmer das BIP als sinnvolles und nutzbringendes Verfahren einschätzt. Neben dem Selbstbeurteilungsfragebogen existiert ein Fremdbeschreibungsbogen, der zum Abgleich von Selbst- und Fremdbild genutzt werden kann.

### FPI

Das Freiburger Persönlichkeitsinventar (FPI; aktuelle Version FPI-R) wurde nicht aus der Theorie, sondern aus der Praxis entwickelt. Die Autoren wählten aufgrund ihrer Erfahrungen und anhand von Literatur Konstrukte aus, die ihnen interessant und wichtig erschienen. Der FPI ist also ein faktorenanalytisch und itemmetrisch begründetes Persönlichkeitsverfahren. Die Testform (FPI-R) umfasst 138 Items, die sich zu folgenden Skalen zusammensetzen:

1	Lebenszufriedenheit und Selbstverwirklichung	Zufriedenheit mit dem eigenen Leben, Partner, Beruf etc.; Zukunftsoptimismus; Selbstverwirklichung, persönliche Wertorientiertheit; Akzeptanz eigener Schwächen
2	Soziale Orientierung	Soziale Verantwortung, Hilfsbereitschaft; Fürsorglichkeit, Mitleid, Nachsicht und Sympathie für Benachteiligte und Schwache; Verständnis für Sorgen und Nöte der Mitmenschen; soziale Verantwortung
3	Leistungsorientierung	Erfolgstreben; Ehrgeiz; berufliches Engagement, auch auf Kosten des Privatlebens; Neigung, das Lebens- und Arbeitstempo zu beschleunigen; geistige Beweglichkeit; wenig Langeweile, wenig Apathie und Desinteresse
4	Gehemmtheit	Schüchternheit, Selbstunsicherheit, geringes Selbstvertrauen, Kontaktstörungen, Lampenfieber und Aufregung in oder vor bestimmten Situationen, geringer Tatendrang, Entscheidungsunsicherheit, geringe Durchsetzungsfähigkeit, Irritierbarkeit
5	Erregbarkeit	Reizbarkeit, Anspannung, Unruhe, Empfindlichkeit, Erregbarkeit, geringe Frustrationstoleranz und leichte Störbarkeit, aufbrausende Affekte, im Affekt eher ungehemmt und jähzornig
6	Aggressivität	Bereitschaft zur aggressiven Durchsetzung von Interessen. In diese Skala gehen Aspekte der spontanen und der reaktiven Aggressivität (FPI-A1) ein
7	Beanspruchung	Erleben von Beanspruchung, Überforderung und Zeitdruck mit psychischen und körperlichen Folgen (Stressreaktionen); unzureichende Bewältigung von Anforderungen; Überreizung, Erschöpfung; Mangel an Entspannung und Erholung
8	Körperliche Beschwerden	Körperliche und vegetative Beschwerden, motorische Störungen, Schmerz- und Missempfindungen, psychosomatische Allgemeinstörungen, starke körperliche Affektresonanz im Sinne intensiver vegetativer und muskulärer Begleiterscheinungen bei affektiver Erregung

9	Gesundheitssorgen	Sorgen über mögliche Erkrankungen und Ansteckung; Tendenz zur hypochondrischen Beachtung möglicher Krankheitszeichen; Zweifel an ärztlicher Kompetenz; Streben nach »gesunder« Lebensweise, Schonhaltung
10	Offenheit	Zugeben eigener kleiner Schwächen und Fehler, die vermutlich jeder hat, selbstkritische Einstellung, u. U. auch unbekümmerte Haltung
E	Extraversion	Geselligkeit, Kontaktfreudigkeit und -fähigkeit, Ungezwungenheit, Lebhaftigkeit, Impulsivität, Vorliebe für Abwechslung und Unterhaltung, Aktivität, Erregbarkeit, Unternehmungslust, Durchsetzungskraft
N	Emotionalität	Misstimmung, Stimmungs labilität, depressive Verstimmung, Traurigkeit, Reizbarkeit, Empfindlichkeit, Anspannung, Grübelneigung, Tagträumereien, Kontaktstörungen, Gefühl des Nicht-verstanden-Werdens

(Fahrenberg et al. 1984)

Dem inneren psychologischen Thema verpflichtet sein

138 Items werden dichotom (»stimmt« bzw. »stimmt nicht«) nach ihrem Zutreffen für den Probanden beurteilt. Die Items sind in Form von Aussagen formuliert.

### Karriereanker

Der Karriereanker wurde von Schein (MIT Boston) auf der Grundlage jahrzehntelanger Forschungen für das bessere Verständnis über das Entstehen von Managerkarrieren entwickelt. Was ist es, das unsere »innere Karriere« bestimmt, was sind Grundmotive, Werthaltungen und Fähigkeiten, die häufig in verborgener Art und Weise über die Richtung von Karriere bestimmen, die unseren Entscheidungen über Berufsrichtungen zugrunde liegen? Es interessierte auch, wie Mitarbeitende kulturelle Orientierungen, Werte und Verhaltensmuster lernen. Die wissenschaftliche Forschung und die praktische Erfahrung zeigen, dass erfolgreiche Karrieren (Laufbahnen) bei aller äußeren Diversität in Tätigkeit und Organisationen einem inneren, psychologischen Thema verpflichtet sind. Diese thematisch-motivationale Klammer nennt Schein (1978) den Karriereanker und definiert ihn als die Selbstwahrnehmungen einer Person, ihre Motivation und Bedürfnisse, Fähigkeiten und Begabungen und persönlichen Wertvorstellungen betreffend, welche die Person nicht aufgeben würde, wenn sie sich vor eine Wahl gestellt sähe. Mit dem Begriff des Ankers bringt Schein zum Ausdruck, dass der Anker entscheidet, wo es uns hinzieht, wohin wir uns beruflich entwickeln und wo wir letztendlich bleiben.

Schein fand heraus, dass sich die verborgenen Muster der Karriereverläufe auf Grundorientierungen, die »Karriereanker«, zurückführen lassen. Basierend auf der Langzeitstudie wurden acht unterschiedliche Kategorien zur beruflichen Grundorientierung (d. h. Karriereanker) entwickelt. Bis zu einem bestimmten Grad treffen alle Kategorien auf jeden arbeitenden Menschen zu. Die Bezeichnung »Karriereanker« verweist auf einen Bereich, der für eine Einzelperson so bedeutsam ist, dass sie niemals auf diese Orientierung verzichten würde. Die betreffende Person definiert ihr Selbstbild anhand dieses Kriteriums, so dass es in jeder Phase des beruflichen Werdegangs zu einem (dominierenden) Thema wird.

Fachkompetenz (TF)	In einem bestimmten inhaltlich fixierten Bereich, der den Neigungen und Fähigkeiten optimal entspricht (z. B. technische Entwicklung, Rechnungswesen, Forschung, Personal etc.); Konzentration auf die fachliche Vertiefung bzw. Erweiterung sind wichtiger als Managementaufgaben; Herausforderungen finden in der Sache; Identität durch fachliche Leistungen; Spezialist, Experte
General Management (GM)	Als Wunsch und Fähigkeiten, die Leistungen anderer zu integrieren, für Gesamtergebnisse verantwortlich zu sein, auf der Basis der Befähigung zu <ul style="list-style-type: none"> <li>– intellektueller Analyse bzw. Überblick,</li> <li>– Kommunikation, Kooperation und Koordination,</li> <li>– Unbefangenheit gegenüber Macht bzw. Entscheidungen,</li> <li>– Allrounder</li> </ul>
Selbständigkeit bzw. Freiheit (SU)	Als Voraussetzung optimaler Leistungserbringung; Minimalisierung von einschränkenden Regeln, Weisungen, Normen bzw. Strukturen; sucht eigene flexible Strukturen; Realisierung in entsprechenden hierarchischen Positionen und Spezialistentum oder als Berater, Lehrer, Ausbilder oder in der Peripherie bzw. in »ökologischen Nischen« der Organisation oder des Marktes
Sicherheit bzw. Stabilität (SB)	Arbeitsplatzsicherheit, soziale Sicherheit, überschaubare Entwicklungen, Langzeitperspektiven sind die Beweggründe zu bleiben und hohe Leistungen zu erbringen; Sicherheit bzw. Stabilität kann sich zentrieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>– geographisch (Heimat, Haus, soziale Netze etc.) bzw. auf die</li> <li>– Organisation (Firma, Identität, Staat, Beamtentum)</li> </ul>
Indienststellen, Hingabe (DH)	Wichtig ist nicht so sehr, Fähigkeiten anwenden zu können, als sie in den Dienst eines Wertes (Anliegen) oder einer Sache zu stellen. Idealismus und hohe Ansprüche an ethische Dimensionen der Arbeit bzw. Organisation; Realisierung: helfende Berufe, politisch-weltanschauliche Tätigkeiten, eigene Organisationsgründung
Herausforderung bzw. Wagemut (TH)	»Kitzlige« Aufgaben, Situationen bzw. Risiken zu bestehen, gewinnen etc. sind die stabilen Antreiber in der Laufbahnentwicklung; sich laufend unter Beweis zu stellen und zu bewähren; Realisierung: ehrgeizige Ziele bzw. Projekte, Vielseitigkeit der Aufgaben, Projektmanagement, Firmengründung, Wechsel
Lebensstilintegration (LS)	Die Laufbahngestaltung folgt dem Wunsch einer harmonischen Entwicklung von Beruf, Familie, eigener Persönlichkeit; das Selbstkonzept und dessen Realisierung beinhaltet alle drei Felder, entsprechend oft unkonventionelle Laufbahngestaltung und -entscheidungen; Dual-career, Job-sharing etc.
Gründer bzw. Unternehmer (UK)	Pionier sein, d. h. etwas Neues zu schaffen oder zu gründen, es auf die eigene Art zu tun und voll dafür verantwortlich zu sein; starke persönliche Identifikation und Urheberschaftsbedürfnisse: »persönlicher Stempel«; frühe Realisierungsversuche und große Zähigkeit; Risikofreudigkeit

(Schein 1978)

## Weitere Verfahren

Einen anderen Zugang zur Persönlichkeit eines Assessee eröffnen die Ausdrucksverfahren wie z. B. der Wartegg Zeichentest, die Schriftpsychologie oder der Satzergänzungstest. Diese Persönlichkeitsdiagnostik steht in Opposition zu einer Diagnostik der Persönlichkeit mit Hilfe objektiver, psychometrischer Fragebogen. Ausdrucksverfahren arbeiten auf der Grundlage dynamischer Persönlichkeitsmodelle und betonen die Ganzheitlichkeit. Demgegenüber orientiert sich die psychometrische Diagnostik am statischen Eigenschaftskonzept und befasst sich mit einzelnen, isolierten Dimensionen. Von allen psychodiagnostischen Instrumenten erfordern die Ausdrucksverfahren am meisten Erfahrung und die Bereitschaft, sich mit der Person des Assessee verstärkt auseinanderzusetzen. Dies mag mit einer der Gründe dafür sein, warum diese Verfahren in der Managementdiagnostik unterschiedlich verbreitet sind.

Auch bei den Konstrukteuren von Assessment-Centers sind unterschiedliche Meinungen anzutreffen. Eine Mehrheit der Konstrukteure bemängelt zudem die meist fehlende Objektivität, Reliabilität und Validität.

Dynamische  
Persönlichkeitsmodelle

Länderspezifische  
Nutzung der Graphologie

Instrument zur  
Unterstützung bei der  
Personalgewinnung

Von qualifizierten und verantwortungsbewussten Fachleuten angewendet sind Ausdrucksverfahren nach unserer Ansicht jedoch wertvolle diagnostische Instrumente, die sich aus der Empirie entwickelt haben und wesentlich zum Versuch beitragen können, einen Assessee ganzheitlich zu erfassen und zu beurteilen.

### Schriftpsychologie bzw. Graphologie

Die Schriftpsychologie bzw. Graphologie hat besonders in der Schweiz, in Deutschland, Österreich, Frankreich, Belgien, Italien, Spanien und Israel eine lange Tradition, während sie in Ländern wie Großbritannien und den USA kaum oder kaum mehr eingesetzt wird.

Auch wenn es oft Vorbehalte gibt, benutzen in der Schweiz sehr viele Unternehmen die Graphologie als Instrument zur Unterstützung bei der Personalgewinnung.

Fried, Wetzel und Baitsch (2000, S. 83) meinen, dass als Gegenbewegung zur historisch gesehen älteren, deduktiven Graphologie die empirische Graphologie »sich intensiv um eine Verwissenschaftlichung bemüht. Mit der Konzentration auf die quantifizierbaren und intersubjektiv überprüfbaren Schriftmerkmale soll der vorwissenschaftliche und spekulative Charakter der Graphologie überwunden werden«. Die Vertreter dieses Faches bemühen sich stark um Qualitätskontrolle. Mitgliedschaft in den Berufsverbänden (z. B. SGG und SBAP) setzt ein Psychologiestudium und zusätzlich ein Nachdiplomstudium in Graphologie voraus. Dieses wird an der HAP Hochschule für Angewandte Psychologie in Zürich vermittelt. An den Universitäten ist das Fach fast gänzlich aus den Lehrplänen gestrichen. Gassner begegnet dem Vorwurf der fehlenden Wissenschaftlichkeit wie folgt:

»Wird eine Methode, welche über Jahre zur Beschreibung von Mitarbeitenden in Selektions- oder Eignungsbeurteilungsverfahren eingesetzt und als nützlich erachtet wird, deswegen zum »Hokus Pokus«, weil ihr Wissenschaftsdefizit zurzeit besonders angeprangert wird? Es ist richtig, dass Testverfahren, welche über das berufliche Schicksal eines Menschen mitbestimmen, ihre Berechtigung wissenschaftlich unter Beweis stellen müssen. Ein Kandidat hat das Anrecht, mittels objektiver Instrumente beurteilt zu werden. Die Graphologie tut sich, wie andere projektive Verfahren, in der Tat schwer, wissenschaftliche Testgütekriterien zu erfüllen. Sie sieht sich auch nicht als Verfahren, dessen Zuverlässigkeit ausschließlich von exakten Messvorgängen und quantitativ festgelegten Interpretationen abhängig ist. Computerisierte Fragebögen, welche einen Menschen skalieren oder mit einem Gutachten aus Textbausteinen darstellen, haben es leichter. Es existieren Normen und wissenschaftliche Untersuchungsergebnisse. Die Beweiskraft von Zahlen legitimiert deren Diagnose. Auch in der Schriftpsychologie gibt es Untersuchungen, welche ihr Zuverlässigkeit attestieren. Graphologiekritiker zitieren aber meistens ungünstige Untersuchungsergebnisse.« (Gassner 2004)

Der Hauptvorwurf dem Verfahren gegenüber ist, dass die Aussagen stark vom Graphologen abhängig seien. Erstaunlich ist, dass Interviewer, die

Menschen beurteilen, diesen Vorwurf selten hören. Es ist aber keineswegs so, dass jeder Graphologe in der Schrift etwas anderes sieht. Schriftpsychologen mit umfassendem psychologischem Wissen, einer fundierten Fachausbildung und diagnostischen Erfahrungen, kommen zu objektiven und zutreffenden Aussagen. Eine mehr vermeintliche als tatsächliche Fehlerquelle in den graphologischen Stellungnahmen besteht darin, dass Schriftpsychologen ihre Ergebnisse frei formulieren und sich dagegen sträuben, ihre Ergebnisse in Skalen und Zahlen zu exponieren.

Die Erkenntnisse aus einem »Breitbandverfahren«, das über beinahe alle Persönlichkeitsdimensionen tendenziell etwas aussagen kann, verlangen eher nach einer differenzierten Beschreibung als nach einem Profil. Das kann zu unterschiedlichen Gewichtungen in einer Persönlichkeitsbeschreibung führen. Dem kann entgegengewirkt werden, indem Schriftpsychologe und Auftraggeber sich sprachlich aufeinander abstimmen. Benutzer von Handschriftenanalysen, aber auch Schriftpsychologen, müssen wissen, wo die Grenzen graphologischer Aussagemöglichkeiten liegen. Weil sich in der Handschrift viel Persönliches ausdrückt und Auftraggeber manchmal zu viel von der Graphologie erwarten, kann sich der Schriftpsychologe herausgefordert fühlen, mehr auszusagen, als die Methode hergibt.

Objektive und zutreffende Aussagen

Möglichkeiten und Grenzen der Schriftpsychologie

**! Eine Handschriftenanalyse liefert, im Verbund mit anderen psychodiagnostischen Verfahren, wertvolle Beiträge. Sie kann Befunde erläutern, ergänzen oder bestätigen und sie stellt oft interessante Fragen.**

Sie kann keine Details zum Verhalten prognostizieren oder über spezielle Fähigkeiten, Neigungen und Interessen etwas aussagen. Sie kann aber

- die Ausprägung von Vitalität und Antrieb ermitteln und daraus Hinweise auf Temperament, Dynamik, Intensität, Belastbarkeit oder Durchsetzungsvermögen ableiten,
- feststellen, wie jemand seine Energien steuert und damit z. B. Willenskraft, Konzentration und Ausdauer beeinflusst,
- aus der Formung der Schrift auf Gestaltungsvermögen schließen und aus der räumlichen Gliederung etwas zum Verhalten eines Menschen in seinem Umfeld aussagen,
- Eigenständigkeit, Einheitlichkeit, Ausgewogenheit oder Widersprüche eines Menschen beschreiben,
- aus emotionalen Dispositionen auf soziale Kompetenz und Teamfähigkeit schließen,
- etwas über den Denkstil und die Art, wie jemand Probleme löst, aussagen,
- auf Entwicklungstendenzen hinweisen und
- aufgrund des schriftpsychologisch ermittelten Persönlichkeitsbildes psychologische Überlegungen zum Führungsverhalten anstellen.

Aktuell sieht der Markt für Schriftpsychologie wie folgt aus: Es werden von Seiten der Unternehmen weniger Schriftanalysen eingefordert als vor 10 Jahren. Das hat nicht nur mit dem Arbeitsmarkt und weniger Fluktuation zu tun. Die teilweise berechtigte Kritik an der Wissenschaftlichkeit

der Schriftpsychologie hat sicher auch zu einem Rückgang der Aufträge geführt. Unqualifiziertes Arbeiten schadet dem Verfahren ebenfalls. Großfirmen mit eigenen Assessment-Centers haben die Graphologie z. T. aus der Diagnostik verbannt. Die Graphologiekritik hat auch dazu geführt, dass Bewerbende ungern Handschriften abliefern. Dem ist entgegenzuhalten, dass Kandidaten am Gutachten sehr interessiert sind. Es ist selbstverständlich, dass einem Bewerber Einblick ins Gutachten ermöglicht wird. Die Gutachten können zudem mit Gewinn in Bewerbungsgesprächen thematisiert werden.

Schriftpsychologische Gutachten werden weiterhin, manchmal verschämt, hinzugezogen. Unternehmensberatungen nutzen sie im Rahmen von Assessments oder Outplacement-Verfahren.

Sicht eines  
Außenstehenden

Personalverantwortliche schätzen die Stellungnahme eines Außenstehenden. Oft wird der Schriftpsychologe über das Gutachten zum Gesprächspartner, der auch etwas über Führung, Teambildung und den optimalen Einsatz eines Mitarbeitenden sagen kann. Nicht zu vergessen ist, dass eine Handschriftanalyse ein ökonomisches Verfahren ist, das mit wenig Aufwand und für wenig Geld wertvolle Beiträge zur Lösung von Personalfragen liefern kann. Entscheidend ist die Fachkompetenz des Schriftpsychologen. Da akzeptiert die Graphologie den Vorwurf, nicht ganz objektiv zu sein, weil zur professionellen Methodenanwendung noch eine Prise »subjektive« Kennerschaft hinzukommt.

Schriftpsychologische Verfahren werden eingesetzt:

- beim Erstellen von Persönlichkeitsprofilen, zu Fragen der Mitarbeiterauswahl, der Zusammenarbeit, des Teamworks und der Beziehungsgestaltung,
- beim Erfassen wichtiger beruflicher Anforderungen bzgl. der Persönlichkeit, der Fähigkeiten, der Motivation und des Leistungsverhaltens,
- bei der Beurteilung wesentlicher Eigenschaften im Führungsverhalten und der sozialen Kompetenz,
- bei Laufbahnplanungen und Potenzialanalysen,
- bei persönlichen Fragestellungen sowie
- in Entscheidungs- und Problemsituationen.

Regeln zur Nutzung  
der Graphologie

Fried et al. empfehlen Auftraggebenden (S. 92), für den seriösen Einsatz von graphologischen Gutachten folgende allgemeine Regeln einzuhalten.

- Bitten Sie die Personen, über die ein Schriftgutachten erstellt werden soll, vorher ausdrücklich um ihre Zustimmung. Eine Verweigerung darf sich nicht negativ auf die Bewerbung auswirken.
- Verlangen Sie von den Bewerbenden Schriftmaterial, das gute Voraussetzungen für eine Analyse bietet (Aufsätze oder Briefe auf unliniertem Papier, keine Abschriften oder tabellarischen Darstellungen etc.).
- Als Auftraggeber haben Sie sich über die einschlägige Qualifikation des Experten bzw. der Expertin zu versichern.
- Liefern Sie der Graphologin bzw. dem Graphologen eine Stellenbeschreibung, ein ausführliches und geschlechtsneutral abgefasstes Anforderungsprofil sowie allenfalls spezifische Fragen zur Eignung der Bewerberinnen bzw. Bewerber.

- Verlangen Sie von der Graphologin bzw. vom Graphologen, dass das Gutachten nur Aussagen enthält, die für die gegebene Situation (z. B. Eignung für bestimmte Stelle) relevant sind.
- Graphologisch ermittelte Aussagen können andere Befunde lediglich ergänzen. Machen Sie also ein graphologisches Gutachten nie zur alleinigen Entscheidungsgrundlage. Besprechen Sie Widersprüche zwischen Gutachten und anderen Befunden aus dem Selektionsverfahren mit dem Gutachter bzw. der Gutachterin.
- Gewähren Sie den Begutachteten grundsätzlich Einblick in das Gutachten und geben Sie die Möglichkeit, dazu Stellung zu nehmen. Idealerweise erfolgt eine solche Besprechung im Dreiergespräch Personalverantwortliche, Bewerberin bzw. Bewerber, Gutachterin bzw. Gutachter.

### Wartegg-Zeichentest

Unter den zeichnerischen Gestaltungsverfahren ist der Wartegg-Zeichentest (WZT) der bekannteste. Der Testbogen enthält acht Felder, in denen jeweils Anfangselemente einer Zeichnung vorgegedruckt sind. Diese Elemente sind von archetypischer Prägung der Reizgegebenheiten und sollen den Assessee zur Weiterführung der Zeichnung anregen. Obwohl es eine große Anzahl an Publikationen zum WZT gibt, wurde die Reliabilität bisher nicht systematisch untersucht.

### Satzergänzungstests

Der Satzergänzungstest ist ein sog. verbales Ergänzungsverfahren. Die Aufgabe besteht darin, unvollständige Sätze zu komplettieren. Der Assessee bekommt eine Liste begonnener Sätze vorgelegt, die er nach seinen spontanen Einfällen zu vervollständigen hat. Je nach Fragestellung können mit diesem Verfahren die verschiedenen Lebens- und Erlebensbereiche erfasst werden. Mögliche Sätze können sein: »Eine ideale Position für mich...«, »um kreativ zu sein...«, »die meisten Menschen wissen nicht, dass ich...«. Bei diesen Verfahren ist es wichtig, dass die ergänzten Sätze als Grundlage für ein Gespräch dienen. Durch diese aus dem Gespräch gewonnenen zusätzlichen Informationen wird es möglich sein, die Testergebnisse sinnvoll zu interpretieren.

Verbale  
Ergänzungsverfahren

### Fähigkeitstests: Intelligenztests

Mit Intelligenztests bezeichnet man jene Gruppe von Tests, die auf der Grundlage unterschiedlicher Intelligenzdefinitionen und Intelligenztheorien die intellektuelle Leistungsfähigkeit in ihrer relativen Ausprägung bestimmen. Relative Ausprägung sagt aus, dass nicht Intelligenz »an sich« gemessen werden kann, sondern lediglich die Abweichung der individuellen Leistung von der Durchschnittsleistung einer Bezugsgruppe. In der betrieblichen Eignungsdiagnostik ist der Einsatz von Intelligenztests sehr häufig.

Bei der Frage, ob ein Intelligenztest in ein Assessment einbezogen werden soll, sind folgende Überlegungen anzustellen: Ein globaler Intelligenzquotient erlaubt keine konkreten Bewährungsaussagen. Der Test muss deshalb die Intelligenzstruktur erfassen. Aber selbst Angaben zur Intelligenzstruktur lassen sich kaum zu Bewährungswahrscheinlichkeiten für be-

Intelligenzquotient  
erlaubt keine konkrete  
Bewährungsaussage



stimmte Aufgaben konkretisieren, sie deuten vielmehr eine grobe Richtung an. Diese Art von Verfahren eignet sich für eine erste Vorauswahl, wenn unter den Assessees große Intelligenzunterschiede zu erwarten sind.

**! Ist sichergestellt, dass zwischen den Assessees nur geringe Unterschiede hinsichtlich der Intelligenz bestehen oder dass alle Bewerbenen mit ihrer bisherigen Arbeitsleistung ein ausreichendes Maß an Intelligenz gezeigt haben, kann auf den Einsatz von Intelligenztests verzichtet werden.**

#### Prognostische Validität

In Bezug auf den Erfolg und das Verhalten in realen Führungsfunktionen werden Intelligenztests im Assessment unterschiedlich angewendet, da sie diesbezüglich nur bedingt aussagekräftig sind. Meist findet sich in den Untersuchungen eine hohe prognostische Validität bzgl. des Ausbildungs-, nicht aber bzgl. des Berufserfolgs. Die Ergebnisse einer Studie von Fruhner und Schuler (1990), bei der es u. a. um die Bewertung von Intelligenztests im Rahmen von Assessments ging, fasst Schuler folgendermaßen zusammen:

»Intelligenztests wurden nicht so positiv wie Simulationen, aber insofern ähnlich beurteilt, als sie transparent, belastend und insgesamt positiv eingeschätzt wurden.« (Schuler 1990, S. 190)

Ein Vorteil des Einsatzes von Intelligenztests im Assessment besteht darin, dass Aussagen zu kognitiven Grunddispositionen in einer sehr auswertungsobjektiven und reliablen Form gewonnen werden können, mehr als bei jeder Simulation – ob Postkorb oder Fallstudie. Darüber hinaus ist der Einsatz auch ökonomisch, meist ohne den Einsatz von Beobachtern möglich.

In den deutschsprachigen Ländern häufig verbreitet sind der Intelligenzstrukturtest (IST 2000) nach Amthauer et al. (2001), der Hamburg-Wechsler-Intelligenztest für Erwachsene (HAWIE) nach Wechsler (1991), die Progressive Matrices (verschiedene Versionen) nach Raven (1998) und der BOMAT von Hossiep et al. (1999).

Bei speziellen Fähigkeitstests werden z. B. manuelle Geschicklichkeit oder unmittelbar auf bestimmte berufliche Aufgaben bezogene Fähigkeiten gemessen (etwa bei der Auswahl von Berufsfahrern oder Pilotinnen).

#### IST 2000 R

Der IST 2000 R ist ein vielseitig einsetzbarer, ökonomischer Intelligenztest, der aus jeweils sechs Aufgabengruppen besteht:

- Satzergänzung,
- Analogien,
- Gemeinsamkeiten,
- Zahlenreihen,
- Figurenauswahl und
- Würfelaufgaben.

Erfassung verschiedener Aspekte der Intelligenz

Sie sollen die verschiedenen Aspekte der Intelligenz erfassen. Der Test wurde in den 50er-Jahren von Amthauer bei der damaligen Hoechst AG



■ **Abb. 3.7.** Die neuen Testaufgaben. (Aus Huber 1999)

in Frankfurt anhand vieler Tausender Bewerber für Ausbildungsplätze entwickelt. Die revidierte Form wurde durch drei Aufgabengruppen (Rechenaufgaben ohne verbalen Anteil, Vorzeichenaufgaben und Matrizenaufgaben) sowie einen Test zum Allgemeinwissen ergänzt. Der IST 2000 ist modular aufgebaut, d. h. bestimmte Komponenten können in Abhängigkeit von inhaltlichen und ökonomischen Anforderungen hinzugenommen oder weggelassen werden. Folgende 11 Fähigkeiten können erfasst werden:

- verbale Intelligenz,
- figural-räumliche Intelligenz,
- rechnerische Intelligenz,
- figurale Merkfähigkeit,
- schlussfolgerndes Denken,
- verbales Wissen,
- figural-bildhaftes Wissen,
- numerisches Wissen und
- Wissen (Gesamt) sowie
- fluide Intelligenz und
- kristalline Intelligenz.

### Hamburg-Wechsler-Intelligenztest für Erwachsene

Der HAWIE-R misst, orientiert am faktorenanalytischen Modell Spearman's, den g-(general-)Faktor der Intelligenz, der als »allgemeine Intelligenz« nach Wechsler das Verhalten des Individuums als Ganzes bestimmt. Im Sinne dieses Intelligenzmodells werden auch nichtintellektuelle, praktische Intelligenzkomponenten geprüft. Der HAWIE-R besteht aus 11 Untertests (6 Verbaltests und 5 Handlungstests). Die sprachliche Intelligenz wird dabei über folgende Untertests geprüft:

- allgemeines Wissen,
- Zahlennachsprechen,

- Wortschatztest,
- rechnerisches Denken,
- allgemeines Verständnis und
- Gemeinsamkeiten.

Für die praktische Intelligenz handelt es sich um die Untertests:

- Bilderergänzen,
- Bilderordnen,
- Mosaiktest,
- Figurenlegen und
- den Zahlen-Symbol-Test.

Neben der Erhebung des Gesamt-IQs erlaubt der HAWIE-R eine Profilanalyse über alle Untertests.

Sprachfreie Erfassung des  
Intelligenzpotenzials

### **Standard Progressive Matrices**

Die Standard Progressive Matrices (SPM) wurden zur sprachfreien Erfassung des allgemeinen Intelligenzpotenzials entwickelt. Die Aufgaben bestehen aus geometrischen Figuren oder Mustern, die aus jeweils 6–8 dargebotenen Antwortalternativen ergänzt werden sollen (multiple choice).

### **Advanced Progressive Matrices**

Beim Test Advanced Progressive Matrices (APM) handelt es sich ebenfalls um die sprachfreie Erfassung des Intelligenzpotenzials. Die Aufgaben sind schwieriger als beim SPM, werden also bei Menschen mit überdurchschnittlichen kognitiven Fähigkeiten angewandt. Die Aufgaben bestehen wie beim SPM aus geometrischen Figuren oder Mustern, die aus jeweils 8 dargebotenen Antwortalternativen ergänzt werden sollen (multiple choice).

### **BOMAT – advanced**

Dieses Verfahren dient der Erfassung der Allgemeinintelligenz und Intelligenzkapazität im hohen kognitiven Leistungsbereich. Es handelt sich um ein sprachfreies Verfahren, das in Form von Matrizenaufgaben das komplexe, logisch-schlussfolgernde Denken erfasst. Die Aufgabe besteht darin, das jeweils leere Feld einer 5\*3-Matrix durch eine von sechs Antwortmöglichkeiten korrekt zu ergänzen. Die Durchführung kann einzeln oder in Gruppen erfolgen. Bewertet wird die Leistung bzgl. der 40 Testitems. Diesen vorangestellt sind 10 Übungsaufgaben. Im Anschluss an jedes Beispielitem erfolgt eine Darstellung der relevanten Lösungsstrategien einschließlich der korrekten Beantwortung.

### **BOMAT – advanced – short version**

Bei diesem Verfahren handelt es sich um die Kurzform des BOMAT – advanced. Dementsprechend dient das Verfahren der Erfassung der Allgemeinintelligenz und Intelligenzkapazität im hohen kognitiven Leistungsbereich. Es eignet sich u. a. zur Unterstützung der Identifikation von »high potentials«. Das Verfahren bietet sich an, wenn der Zeitrahmen sehr begrenzt ist. Der BOMAT liegt in zwei Parallelformen (Form A und B)



■ Abb. 3.8. Intelligenzquotient. (Aus Huber 1999)

vor, die speziell für die o. g. Zielgruppen konzipiert und auch an diesen normiert worden sind. Bewertet wird die Leistung des Kandidaten bzgl. der 29 Testitems. Diesen vorangestellt sind 10 Übungsaufgaben. Im Anschluss an jedes Beispielitem erfolgt eine Darstellung der relevanten Lösungsstrategien einschließlich der korrekten Beantwortung.

### Fähigkeitstests: Konzentrations- und Leistungstests

Spezielle Fähigkeitstests laufen den Intelligenzverfahren dort den Rang ab, wo es um die Erfassung eng umgrenzter kognitiver, sensomotorischer oder wissensbezogener Anforderungen geht. Mit Leistungstests sollen allgemeine Voraussetzungen der Leistungsfähigkeit erfasst werden, also Merkmale wie:

- Konzentrationsvermögen (Quantität und Qualität der Dauerbeanspruchung und des Leistungsverlaufs der Testperson),
- Belastbarkeit (Stressverarbeitung, Belastungsverarbeitung),
- Aufmerksamkeit etc.

Erfassen von speziellen Fähigkeiten

In den Tests sind meist lange Zahlen- oder Buchstabenreihen zu bearbeiten. Als wichtigstes Maß für die Konzentrationsleistung gilt die innerhalb einer festgelegten Zeitspanne bearbeitete Menge an Aufgaben oder die für eine vorgegebene Aufgabenmenge benötigte Zeit. Leistungs- oder Fähigkeitstests im Assessment ergeben dann Sinn, wenn sie speziell auf die Anforderungen bestimmter Berufsgruppen zugeschnitten sind. Sie sollten

Eng umgrenzte,  
kognitive, sensomotorische  
und wissensbezogene  
Anforderungen

überall dort verwendet werden, wo bestimmte, präzise beschreibbare Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Kenntnisse bei Führungskräften gefordert sind. Auf die Messung von überdauernden und allgemeinen Fähigkeitskonstrukten wird zugunsten der Komplexität und Vielfalt der spezifischen Berufssituationen verzichtet. So ist nach Schuler (1990, S. 190) die Akzeptanz bei Leistungs- und Fähigkeitstests größer als etwa bei Persönlichkeitstests.

Gebräuchliche Konzentrationstests sind der d2-Aufmerksamkeits-Be-lastungstest nach Brickenkamp (2001), der Konzentrations-Leistungstest nach Düker und Lienert (2002) und der Konzentrationsverlaufstest nach Abels (1974). Daneben gibt es apparative Verfahren, die die Reaktionszeit, Daueraufmerksamkeit oder Koordinationsfähigkeit für unterschiedliche Reize messen (z. B. das Wiener-Test-System).

### d2

Der Test d2 stellt eine standardisierte Weiterentwicklung der sog. Durchstreichtests dar. Er misst Tempo und Sorgfalt des Arbeitsverhaltens bei der Unterscheidung ähnlicher visueller Reize (Detaildiskrimination) und ermöglicht damit die Beurteilung individueller Aufmerksamkeits- und Konzentrationsleistungen. Die vielfältige Absicherung der Testgütekriterien (Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit), die einfache Anwendung, der geringe Aufwand an Zeit und Material sind Ursache dafür, dass der Test d2 zu den am häufigsten verwendeten psychodiagnostischen Verfahren in den deutschsprachigen Ländern gehört. Inzwischen liegt das Verfahren in englischer, französischer, tschechischer, spanischer, polnischer, dänischer und portugiesischer Sprache vor.

### KLT-R

Der Konzentrations-Leistungs-Test in seiner revidierten Fassung misst, im Unterschied zu Tests der Kurzzeitanspannung (z. B. Test d2) die Langzeitanspannung. Erfasst werden sowohl die Quantität als auch die Qualität der Dauerbeanspruchung und des Leistungsverlaufs einer Testperson. Der KLT-R liegt in zwei unterschiedlichen Schwierigkeitsstufen vor, die aus je 9 Blöcken mit jeweils 20 Rechenaufgaben bestehen. Pro Aufgabenblock sind 2 min Bearbeitungszeit vorgesehen.

## Computergestützte Verfahren

In den letzten Jahren hat der Einsatz von computergestützten Verfahren in Assessments stark zugenommen. Computergestützte Assessments sind auf dem Vormarsch. Computer werden zunehmend zur Vorgabe, zur Datenverarbeitung, zur Auswertung, als Entscheidungshilfe und zur Realisierung neuer Aufgaben- und Testkonzepte eingesetzt. Eine Mehrzahl der psychologischen Tests, die ursprünglich als Papier und Bleistiftverfahren entwickelt wurden, ist mittlerweile als computergestützte Tests erhältlich. Dazu gibt es aber auch Verfahren, die als PC-Version erstmalig entwickelt wurden. Dabei handelt es sich vorwiegend um computersimulierte Szenarien, die erst seit etwa 15 Jahren in der Eignungsdiagnostik von Führungskräften, als

Computersimulierte  
Szenarien

Gruppenübung im Assessment-Center, zur Potenzialfrüherkennung und auch im Trainingsbereich zum Einsatz kommen.

Die wesentlichen Vorteile bei den computergestützten Verfahren sind:

- Rationalisierung und Standardisierung bei der Datenerhebung und -auswertung,
- Kontrolle der Zeitvorgabe,
- wirklichkeitsnahe Darstellung von Aufgaben und Problemsituationen,
- schnelle Verfügbarkeit der Ergebnisse,
- Vermeidung von Auswertungsfehlern,
- reduzierte Selbstdarstellungsmanipulation seitens der Assesseees,
- Mehrfachverschlüsselung von Informationen (Multitrait-Multimethod-Ansatz),
- Akzeptanz bisher meist besser als bei vergleichbaren Papier- und Bleistifttests und
- Durchführung und Auswertung der Tests in unterschiedlichen Sprachen.

Die neuen computergestützten Verfahren setzen teilweise Multimedia-technologien ein, die ein neuartiges Format der Darbietung der Stimuli erlauben. Dies verwandelt das Einzel-Assessment in ein interessantes Selbsterfahrungserlebnis. Auch wenn die vermeintlich einfache Handhabung von computerbasierten Verfahren eine leichtfertige Anwendung fördert, ist hier genau wie bei allen psychologischen Tests fundiertes Fachwissen und entsprechende Erfahrung notwendig. Auch für die Einschätzung von psychologischen Tests hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit, ihrer Güte und ihrer Zuverlässigkeit braucht es fundiertes fachliches Know-how.

Fundiertes Fachwissen ist essenziell

Die Anwendung computergestützter Tests beginnt bei der Auswahl verschiedener Verfahren sowie der Zusammenstellung der gewünschten Testaufgaben. Je nach Anforderungsprofil kann eine individuelle Testbatterie zusammengestellt werden. Jeder Test beginnt in der Regel mit einer Instruktion, die über den Bildschirm erfolgt. In der sich anschließenden Übungsphase wird das Aufgabenverständnis geprüft. Sind besonders anspruchsvolle oder komplizierte Aufgaben zu lösen, gibt es eine häufige Verknüpfung von Instruktion und Übungsphase. Die Einführung in die Verfahren ist dabei mehrstufig und nach den Regeln des programmierten Lernens aufgebaut. Danach erfolgt die Testdurchführung. Die Testergebnisse stehen umgehend zur Verfügung. Bei den meisten Tests kann zwischen verschiedenen Normen gewählt werden. Außerdem können teilweise weitere Ergebnisse ausgedruckt werden wie spezielle Graphiken, Zugehörigkeiten zu Leistungsgruppen und Interpretationshilfen.

Der Einsatz computergestützter Verfahren hat insgesamt viele Vorteile. Auf der Stufe »Assessment« kann auch davon ausgegangen werden, dass Assesseees Computerfahrung mitbringen, das Instrument an sich also keine Benachteiligung, für einzelne aber evtl. eine Bevorteilung darstellt. Eine sinnvolle Mischung aus herkömmlichen Testverfahren und computergestützten Tests ist nicht nur ökonomischer, sondern macht das Assessment für den Assessee auch abwechslungsreicher.

### 3.2.8 Ablauforganisation eines Einzel-Assessments

Die professionelle Anforderungsanalyse und das professionelle Erstellen des Assessment-Design sind noch kein Garant für einen erfolgreichen Verlauf des Vorhabens. Damit für alle Beteiligten bzgl. Zielsetzung die nötige Klarheit und Akzeptanz erreicht wird, ist eine professionelle Ablauforganisation erforderlich.

#### Informationsmanagement

Auch wenn bei einem Assessment im einfachsten Falle nur ganz wenige Personen beteiligt sind – Auftraggeber, Assessee und zwei Beratende – braucht es eine definierte Projektleitung, welche die Rollen und damit die Verantwortlichkeiten klar festlegt. Beim Einzel-Assessment wird in der Regel eine Person des Beratungsteams die Moderationsrolle übernehmen (den Lead).

#### Einladung

Die Einladung zum Assessment soll schriftlich erfolgen. Die zuvor vereinbarten zeitlichen und organisatorischen Fakten werden darin bestätigt. Auch die Zielsetzung soll hier (nochmals) klar festgehalten werden. In diesem Einladungsbrief kann zudem auch die Vereinbarung zur Kommunikation der Assessment-Ergebnisse bestätigt werden. Es ist ratsam und gehört zum Informationsmanagement, dass bereits vor der Durchführung des Assessments festgelegt wird, wer wann welche Informationen in welcher Form erhält. Aus rechtlichen und ethischen Gründen (Datenschutz, Persönlichkeitsschutz bzw. Fairness und Transparenz) müssen insbesondere die betroffenen Assessee den Kreis der Personen kennen, der Einsicht in die Ergebnisse erhält.

**!** Es versteht sich von selbst, dass eine Person, die sich einem Assessment stellt und zuweilen stellen muss, bei transparenten Spielregeln das Verfahren leichter als Chance für die weitere berufliche und persönliche Entwicklung verstehen kann. Intransparenz provoziert auch hier Misstrauen, versteckte oder offene Ablehnung, oder leistet gar psychologischer Sabotage Vorschub.

Zumindest fördert sie aber nicht die Bereitschaft, offen und unvoreingenommen ins Assessment einzusteigen. Nochmals:

**!** Es soll kommuniziert werden, wer wann mit wem über was spricht, wer Einsicht in den Bericht erhält, und – bei der Besetzung einer Position – wer über diese Besetzung entscheidet.

Wer erhält wann welche Information in welcher Form?

#### Vorbereitungsaufgabe

In jedem Fall ist es sinnvoll, dass sich Assessee auf das Assessment vorbereiten. Sie sollen sich gleichsam mental einstimmen. Gleichzeitig liefern sie mit einer Vorbereitungsaufgabe dem Beratungsteam erste Anhaltspunkte

zum Interview. Für die Assesseees sinnvoll und das Beratungsteam hilfreich sind die in ► Abschn. 3.2.1 genannten Vorbereitungsaufgaben.

### Präsentation des Assessment-Design

Zur Transparenz gehört auch, dass die Assesseees über die Methodik orientiert sind.

### Feedback-Kultur

Es versteht sich von selbst, dass während und insbesondere nach der Durchführung bzw. nach der Ergebnisauswertung von Assessments alle beteiligten Parteien wissen wollen, »wie es denn war«. In erster Linie haben selbstverständlich die Auftraggeberin und die Assesseees ein Anrecht auf umfassendes Feedback. Aber auch das Beratungsteam will wissen, wie es wahrgenommen, verstanden, begutachtet wurde. Der Wunsch nach Feedback ist zuerst das ganz natürliche Bedürfnis nach Orientierung. Sodann entspricht es aber auch der Führungsmaxime »Fordern, Feedback, Fördern«. Somit braucht es eine Feedback-Kultur, die allen Beteiligten bekannt ist und zumindest im Nachhinein als solche empfunden werden kann. Die Frage ist also, wer gibt wem wie welches Feedback?

Wer gibt wem wie welches Feedback?

### Formen des Feedbacks

Grundsätzlich kann Feedback mündlich bzw. schriftlich erfolgen. In den allermeisten Fällen werden die Assessment-Ergebnisse in einem schriftlichen Bericht dokumentiert (► Abschn. 2.3). Dieser geht an den Auftraggeber, den rechtlich legitimierten Empfänger. Assesseees sind jedoch ebenfalls legitimierte Empfänger (in der Schweiz hat eine assessierte Person in jedem Falle das Recht auf eine Berichtskopie, solange das Dossier nicht vernichtet ist). Es empfiehlt sich, bereits beim Contracting zu vereinbaren, wer (Auftraggeber oder Beratungsteam) wann diese Kopie abgibt. Zuweilen wollen Auftraggebende im Falle von Positionsbesetzungen die Kopie erst nach der Entscheidung abgeben. In diesem Falle ist es besonders wichtig, dass dies die Assesseees wissen. Aus Sicht des Beratungsteams kann der Bericht gleichzeitig beiden Parteien ausgehändigt werden, denn nach dem Erstellen wird sich an ihm nichts mehr ändern und der Zeitpunkt der Abgabe wird den Entscheid nicht beeinflussen. Es ist jedoch verständlich, wenn einzelne Auftraggeber Formulierungen der Autorinnen und Autoren zuerst kennen lernen möchten und einen Bericht deshalb **vor** der Abgabe an die Assesseees mit dem Beratungsteam besprechen wollen. Ohnehin versteht dieses seine Berichte als Grundlage einer mündlichen Ergebnisbesprechung. Hier soll die Auftraggeberin die Gelegenheit haben, ihre Fragen zum Gesamtergebnis, zu einzelnen Aspekten und zu Formulierungen des Berichtes zu stellen und möglichst beantwortet zu bekommen.

Bericht als Grundlage der Ergebnisbesprechung

Aber in gleicher Weise soll auch der bzw. die Assessee diese Möglichkeit des zusätzlichen mündlichen Feedbacks erhalten. Sie oder er müssen alle wesentlichen Ergebnisse als Hilfe für seine bzw. ihre Standortbestimmung nutzen können. Auch hier versteht sich der Bericht als Basis für das Feedback-Gespräch.



In besonderen Fällen werden Assessments ausschließlich in mündlicher Form rückgemeldet. Ein Beispiel ist das Assessment einer Polizeiorganisation (► Abschn. 3.3). Hier nennt das Beurteilungsteam (fünf Assessorinnen aus der Führung sowie ein externer Psychologe) aufgrund seiner Beobachtungen, Beschreibungen (Protokollierungen) und Bewertungen (Verhalten und Leistungen den Kriterien zuordnen) am Ende des Gruppen-Assessments der Moderatorin gleich mündlich ihre Beurteilung (Skalierung). Entsprechend erfolgt auch das Feedback für die Assessee ausschließlich mündlich.

Unterschiedliche  
Halbwertszeit

### Halbwertszeit und Verwendbarkeit

Wie lange sind die Ergebnisse und Aussagen im Assessment-Bericht gültig? Darauf gibt es keine generelle Antwort bzw. dies hängt von verschiedenen Faktoren ab. Tendenziell sind Berichte über ganz junge Personen aufgrund der durchschnittlich noch schnelleren Entwicklung weniger lang gültig als solche über ältere Personen. Dazu können einschneidende Ereignisse im beruflichen wie im privaten Umfeld oder auch gesellschaftliche Entwicklungen neue Ausgangslagen schaffen und den Aussagewert von Berichten relativieren. Die Halbwertszeit und somit Verwendbarkeit von Assessment-Ergebnissen, etwa für die Besetzung von vergleichbaren Positionen, schwankt somit zwischen ganz wenigen bis zu sehr vielen Jahren. Sie muss in jedem Fall einzeln eingeschätzt werden.

Wie erwähnt: Assessment-Ergebnisse sind bei Auswahl-Assessments ausschließlich für die Besetzung von **vergleichbaren** Positionen verwendbar. Zuweilen fragen Auftraggeber nach der Möglichkeit, die Ergebnisse auch für die Eignungsfrage etwa der nächst höheren oder einer anderen Führungsposition nutzen zu können. Dies wird immer nur sehr begrenzt möglich sein, weil andere und höhere Positionen zumindest teilweise Anforderungen stellen, die beim Assessment nicht im Fokus standen. Die Frage sollte deshalb ebenfalls von Fall zu Fall gemeinsam mit dem Beratungsteam geprüft werden. Ein Assessment-Ergebnis kann also genauso wenig unbezogen für eine andere oder höhere Positionsbesetzung genutzt werden wie einer erfolgreichen Führungsperson unbezogen auch die Eignung für eine andere oder höhere Position attribuiert werden kann.

Übertragbarkeit der  
Ergebnisse

## 3.2.9 Beteiligte und deren Rollen

### Auftraggebende

Auftraggebende für ein Einzel-Assessment sind in den meisten Fällen privatwirtschaftliche Unternehmen oder der öffentliche Dienst. Sie repräsentieren somit für kandidierende Personen, aber letztlich auch für das Beratungssystem, die Arbeitgeberseite. Für beide befindet sich diese (das Klientensystem) in der Position, die vorerst die Vorgaben macht. Die beiden anderen Seiten sind in der empfangenden Situation (Arbeitnehmerin, Auftragnehmer). Diese besondere Dreierkonstellation ist gegeben, und sie ist hinzunehmen – oder zu lassen. Sie ist aber in jedem Fall auch unterschiedlich. Alle drei Parteien werden von Fall zu Fall unterschiedliche ge-

gegenseitige Erwartungen hegen, Erfahrungen einbringen, Einfluss nehmen etc. Dennoch sind die Rollen und damit das Sagen klar verteilt.

### Teilnehmende

Teilnehmende, also Assesseees, sind zuerst und v. a. in der Rolle der zu Beurteilenden – ausgeliefert, beneidenswert, neutral-abwartend oder wie immer. Implizit sind sie aber auch Beurteilende. Zwar nicht systematisch auf einer Beurteilungsskala und nicht nach einer bestimmten Technik, aber bewusst oder unbewusst beurteilen sie die beiden anderen Beteiligten, und insbesondere das Beratungssystem.

Beurteilte sind auch  
Beurteilende

### Beobachtende und Beurteilende

Auch hier ist die – explizite – Rolle klar definiert und (hoffentlich) allen Beteiligten bekannt: Die Beobachtenden und Beurteilenden (das Beratungssystem) beurteilen letztlich Personen, auch wenn Verhalten, Fähigkeiten und Motivationen im Vordergrund stehen. Dies wird immer vor dem Hintergrund einer Person zu leisten sein. Von allen drei Parteien ist diese Rolle, wenn nicht die schwierigste, so sicher aber die heikelste. Die Beurteilung von menschlichen Aspekten geschieht, anders als bei der Beurteilung von Sachaspekten wie etwa der Materialprüfung, in einem dynamischen Feld. Beurteilende und Beurteilte sind aufeinander bezogen. Ähnlich wie im Mitarbeitergespräch, wenngleich nicht so ausgeprägt, befindet sich die beurteilende Person implizit in einer Doppelrolle. Sie tritt mit dem Gegenüber einerseits in eine kurzzeitige Beziehung, ist also Gesprächspartnerin in einer Zweierbeziehung, die von subjektiven Eindrücken, Einschätzungen etc. geprägt wird. Andererseits muss sie, die Zweierbeziehung wieder verlassend, gleichsam vom Feldherrenhügel her die Einschätzung des eben noch gewesenen Gesprächspartners vornehmen.

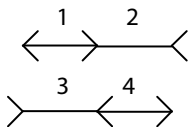
Implizite Doppelrolle  
der Beurteilenden

Eine paradoxe Situation? Ja und nein. Einerseits wird bei jeder Einschätzung von persönlichen menschlichen Aspekten ein Rest von Subjektivität mitschwingen. Andererseits können Urteilsfehler minimiert werden, wenn sich die Beurteilenden der Gefahr der Urteilstendenzen bewusst sind, diese kennen – und in der Beurteilungsarbeit in die Überlegungen stets einbeziehen. Die Fehlerquellen sind, wie erwähnt, mit dem Umstand des Menschseins der beurteilenden Person zu erklären. Diese ist ja nicht ausschließlich eine außen Stehende, wie etwa eine Richterin oder gar ein objektives Messinstrument, sondern wie gesagt in einer kurzfristigen Beziehung Stehende und somit auch Subjekt. Als Partei muss sie gleichsam unparteiisch urteilen. In gewöhnlichen Situationen ist unser Wahrnehmungssystem (man beachte den Begriff: was wir da nehmen, ist – zumindest scheinbar – wahr!) ein ausreichendes, zuweilen sehr zuverlässiges Instrument, das uns sichere Orientierung in der Umwelt erlaubt. Gerade deshalb sind die vier folgenden Abbildungen überraschend, denn sie führen vor Augen, wie leicht unsere Wahrnehmung – hier die optische – hinters Licht geführt werden kann (■ Abb. 3.9).

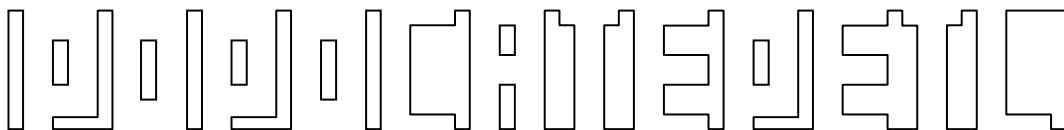
Als Partei unparteiisch  
urteilen

In der sozialen Wahrnehmung, z. B. bei der Beobachtung der Assessee-Aktivitäten, ist es nicht anders, nur komplexer. Hier kann uns die Wahr-

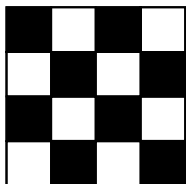
- a) Welche Strecke ist die längste, welche die kürzeste? (Müller-Lyersche Täuschung)



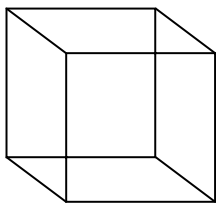
- b) Runen oder was?



- c) Wie viele Quadrate sind ersichtlich?



- d) Neckerscher Würfel: Beispiel für umkehrbare perspektivische Täuschungen. Je nach Fixation springt die eine oder andere der Kanten räumlich nach vorn oder hinten um.



Lösungen: a) Alle Strecken sind gleich lang, b) Keine Runen: Es ist die Negativschablone des Wortes »Popocatepetl«, c) 30 Quadrate können gesehen werden

nehmung noch viel leichter täuschen, da der Gegenstand der Betrachtung ungleich facettenreicher ist. Die hauptsächlichsten Tendenzen der zwischenmenschlichen Wahrnehmung, welche die Einschätzungsarbeit verzerren können, sind sog. Urteilsfehler (■ Tab. 1.6, ► Kap. 3.2.9, Abschnitt »Beobachtende und Beurteilende«):

### Selektive Wahrnehmung

Nach Maßgabe verschiedener Einflussfaktoren nehmen wir bei einem Menschen eher seine Stärken oder Schwächen wahr. So werden etwa die Schwächen eines erfolgreichen Mitarbeiters oder einer erfolgreichen Schülerin eher milder beurteilt oder die Stärken einer erfolglosen Person etwa mit der verächtlichen Bemerkung abgetan, dass auch ein blindes Huhn gelegentlich ein Korn fände. Zugespitzt ausgedrückt kann diese Tendenz dadurch gekennzeichnet werden, dass wir wahrnehmen, was uns in den Kram passt.

Wahrnehmen, was in den Kram passt?

### Halo-Effekt

Darunter versteht man eine nachhaltige Überstrahlung einer dominanten Verhaltensweise oder einer Eigenschaft auf alle anderen Wesenszüge und Handlungen einer Person. So kann etwa Redegewandtheit Schwächen verdecken oder ausgesprochen holperige Sprechweise substanzielle Inhalte nur schwer sichtbar machen. Beim Assessment kann es geschehen, dass insgesamt gut beurteilte Assessees (falls dies beim AC bereits bekannt wird) bei einzelnen Merkmalen zu gut eingeschätzt werden; es färbt somit ab. Das Gleiche natürlich auch im umgekehrten Fall.

### Vorurteil

Die wohl bekannteste Fehlerquelle bei der Sozialwahrnehmung sind die Vorurteile. Die häufig gehörte Aussage, selber keine Vorurteile zu haben, ist wohl ein Paradebeispiel eines Vorurteils. Ohne Vorurteile geht es also gar nicht. Wir kommen nicht ohne sie aus, da wir nicht alles in unserer Welt selber überprüfen können. Wir beurteilen daher oft, ohne zuvor selber einen bestimmten Sachverhalt überprüft zu haben, und kommen so zu einem Vor-Urteil. Wichtig ist jedoch auch hier, dass wir uns der Existenz von Vorurteilen bei uns selber und der daraus drohenden Gefahren bewusst sind. Zudem ist es wichtig zu wissen, dass sich Vorurteile außerordentlich hartnäckig halten können. So hat Einstein gestaunt über unsere Welt, in der Atome leichter zu zertrümmern seien denn Vorurteile.

Sind Atome leichter zu zertrümmern als Vorurteile?

Bei der Beurteilung gilt es daher, sich ständig zu vergewissern, ob das Resultat kritischer Betrachtung standhält, ob Fakten vorhanden sind. Als Beurteilerin bzw. Beurteiler schützt man sich dadurch vor ungerechten, vorurteilsbehafteten Einschätzungen.

### Eigene Gefühle, Sympathie und Antipathie

Es wäre vermessen, unrealistisch, ja verlogen, zu behaupten oder zu erwarten, dass uns alle Menschen sympathisch seien. Niemand kann das verlangen. Auch hier gilt aber der Grundsatz, dass das Bewusstsein über diese menschlichen Regungen Fehlurteile verhindern kann.

### Sich selbst erfüllende Voraussagen

Diese Tendenz beruht v. a. auf Erwartungsdruck, der von einer Person sich selbst oder anderen gegenüber (unbemerkt) ausgehen kann. So wird die Trägerin dieser Erwartungen, meist unbewusst, durch die selektive Wahrnehmung und entsprechendes Verhalten dafür sorgen, dass ihre Vorhersagen sich auch erfüllen.

Der Ängstliche wird vom Hund gebissen, weil er Hunde grundsätzlich als gefährlich taxiert und dem Tier seine Angst und Hilflosigkeit signalisiert. Er ist auf seine Angst fixiert und kann sich nicht mit der Sache, dem Verhalten von Hunden, auseinandersetzen.

Die Mitarbeiterin, der die Vorgesetzte eine schwierige Aufgabe zu- und anvertraut, hat gute Chancen, diese Aufgabe sehr gut zu bewältigen, da die Chefin ihre Voraussagen mit Ermunterung, Anerkennung und wenn nötig auch fachlicher Unterstützung zu verwirklichen sucht.

### Kognitive Dissonanz

Bestätigung des Eindrucks

Personen, die andere beurteilen, tendieren dazu, nach einer ersten Beurteilung die ihnen zugetragenen Informationen in der Folge des weiteren Beurteilungsprozesses hinsichtlich einer Bestätigung des ersten Urteils auszusuchen. Dies bedeutet, dass die Wahrnehmung immer relativ ist. Nach einer ersten Meinungsbildung besteht die Gefahr, dass alle weiteren Informationen unbewusst so ausgewählt werden, dass nur diejenigen Informationen bewusst wahrgenommen werden, welche die erste Meinung bestätigen. Alle anderen Informationen werden verdrängt, da diese die erste Meinung bedrohen könnten. Aufgrund der Vorbereitungsaufgaben wird ein erstes Bild von der Assessee gemacht. Deshalb läuft man im Interview Gefahr, nach einer Bestätigung dieses Eindrucks zu suchen, statt nach möglichst neutralen und neuen Informationen zu forschen. Kognitive Dissonanz kann auch als Suche nach Bestätigung umschrieben werden.

### Irrtum des Mittelwertes

Vermeidung von  
Extremwerten

Bei diesem Urteilsfehler handelt es sich um die Tendenz, keine extremen Beurteilungen, sondern eher Mittelwerte zu markieren. Damit ist bei der Beurteilung von Personen die Vermeidung von Extremwerten gemeint. Die Neigung, andere vorwiegend im durchschnittlichen Bereich zu beurteilen, also weder besonders hoch noch besonders tief, liegt darin begründet, dass damit die Gefahr einer Fehlbeurteilung minimiert wird. Mit einer durchschnittlichen Beurteilung kann die beurteilende Person also auch am wenigsten falsch liegen.

### Generositätsirrtum

Zu gute Beurteilung

Dies ist die generelle Tendenz, grundsätzlich eher zu gute Beurteilungen abzugeben. Diesem Irrtum unterliegt der Beurteilende am ehesten, wenn sich z. B. auf eine zu besetzende Stelle nur eine Person bewirbt. Im Gegensatz dazu steht die übermäßige Gewichtung von negativen Informationen: Eine sprachliche Ungeschicklichkeit oder ein Denkfehler werden häufiger bemerkt und prägen sich auch besser ein als positive Informationen.

### Kontrastfehler

Von einem Kontrastfehler spricht man dann, wenn z. B. aus einer unbestimmten Anzahl von Bewerbenden eine Person durch überaus hohe Qualifikationen hervorsticht. Diese Person scheint sämtlichen Mitbewerbenden überlegen zu sein. Bei der Bewertung der Mitbewerbenden tendiert die beurteilende Person zu einer insgesamt schlechteren Beurteilung, da sie von den Leistungen des möglichen Wunschkandidaten oder der möglichen Wunschkandidatin »geblendet« ist. Dies kann speziell dann vorkommen, wenn mehrere Bewerbende aufeinander folgend interviewt werden. Nachfolgende Assessee werden mit und an den als überaus positiv bewerteten Eindrücken gemessen. Dieser Kontrastfehler spielt in die positive wie auch in die negative Richtung.

### Geschlechtsspezifische Verzerrungen

Ein weiterer Aspekt ist die Thematik der geschlechtsspezifischen Verzerrungen in der Beurteilung von Personen. Die geschlechtliche Konstellation im Bewerbungsgespräch kann auch die subjektive Wahrnehmung entscheidend prägen (Fried, Wetzel u. Baitsch 2000). Die Menschen begegnen sich stets voreingenommen. Sie interagieren als Rollentragende, als Vertretende einer Interessengruppe etc. Je unbekannter Menschen einander sind, desto wichtiger ist die aktiv oder passiv signalisierte Gruppenzugehörigkeit.

Das Geschlecht ist eine unausweichliche Kategorie. Menschen treten einander als Frauen oder Männer gegenüber. Die Unterscheidungskategorie »Geschlecht« ist aus der Wahrnehmung nicht ausblendbar und prägt die Fremd- und Selbstwahrnehmung sehr stark. Im Laufe unserer Sozialisation haben wir die Erwartungen, die an den Vertreter oder die Vertreterin eines Geschlechts gestellt werden, als Stereotype internalisiert; wir bringen sie als Rollenerwartungen in die Interaktionssituation ein. Sie helfen uns, die komplexe Wirklichkeit zu strukturieren, und geben uns Sicherheit im Verhalten. Diese Erwartungen beziehen sich nicht nur auf unsere Interaktionspartner und -partnerinnen, sondern auch auf die Wahrnehmung der eigenen Person. Menschen beobachten rollenkonformes und rollendiskrepantes Verhalten auch bei sich selbst.

Geschlechtliche  
Konstellation prägt  
subjektive Wahrnehmung

### Umgang mit Urteilstendenzen

Um mit den Urteilstendenzen verantwortungsvoll umzugehen, ist es sinnvoll, sich an folgenden Grundsätzen zu orientieren:

- systematische Beobachtung (vorausgehende Bewusstmachung, welche Anforderungen wo beobachtbar sind und mit welchem Vorgehen),
- klare Trennung von Beschreibung, Bewertung und Beurteilung,
- Möglichkeiten der Abstimmung mit verschiedenen Verfahren und mit anderen Personen nutzen,
- die Richtigkeit des eigenen Urteils kritisch kontrollieren sowie
- bewusste Unterscheidung zwischen dem, was der Beurteilende sehen will, und dem, was tatsächlich sichtbar ist.

Das Beachten dieser Grundsätze garantiert keine Beurteilung ohne Wahrnehmungsverzerrungen. Aber es kann helfen, Fehler zu vermeiden und

Einschätzen als  
Entscheidungsprozess

3

den eigenen Beurteilungsprozess und die Urteilsfindung laufend kritisch zu reflektieren, zu kontrollieren und zu objektivieren.

**! Wichtig ist die Haltung, dass das Einschätzen menschlichen Verhaltens nicht willkürlich entsteht, sondern einen Entscheidungsprozess darstellt, der in kleinen Schritten erarbeitet werden muss.**

Wenn es nun dem Beratungsteam gelingt, die Voraussetzungen der Assessees für die Zielposition sozusagen nach den Regeln der Kunst zu beurteilen, ist sicher ein wichtiger Teil der Objektivierungsarbeit geleistet. Professionelle Beraterinnen und Berater vergessen aber dabei nicht, dass ihre Persönlichkeit die entscheidende Ergänzung ausmacht, die sie bei den zu beurteilenden Personen (und indirekt auch beim Auftraggeber) als glaubwürdige Maklerinnen und Makler erscheinen lässt. Persönlichkeit heißt nicht zuletzt, dass die eigene Erfahrung in die professionelle Berufsarbeit einfließt und beim Gegenüber spürbar wird. Professionelle Beraterinnen und Berater werden sich in die Lage der Assessees versetzen und deren Verhalten und Befindlichkeit bei der Durchführung des Assessments mitberücksichtigen. Wie schon gesagt, werden auch sie vom Gegenüber beurteilt und beurteilen sich zudem selber. Dies veranschaulicht ein reales Beispiel:

### Testbeispiel

Ein Assessee meldet bei der Aufforderung, einen Satzergänzungstest zu lösen, Bedenken an, dass er durch die Testdurchführung ein Stück seiner Autonomie verliere. Das Beratungsteam hat nach kurzer Überlegung auf diesen Tests verzichtet. Dies wurde vorgenommen, weil das Team die insgesamt sehr fähige Person durch das Interview als ausgeprägt eigenständigen Mann mit einer emotionalen und subjektiven Note sowie sehr kritisch denkend kennen gelernt hatte. Zudem konnte es annehmen, dass in diesem Falle die Beurteilungsbasis für die Gesamteinschätzung nicht in unzulässiger Weise geschmälert würde. Die »Testverweigerung« war außerdem auch ein Faktum, das in die Überlegungen zum Assessment-Bericht einfließen konnte.

Die Alternative, auf der Durchführung des Tests zu bestehen, schien in diesem Falle wenig Erfolg versprechend. Der sonst sehr kooperative Kandidat hätte vermutlich anstelle persönlicher nur ausweichende Antworten geliefert. Unnötige innere Vorbehalte dem System »Assessment« und dem Beratungsteam gegenüber wären wahrscheinlich der bleibende Eindruck gewesen.

Persönlichkeit der  
Beurteilenden

Neben der Hauptrolle bzw. -aufgabe hat das Beratungsteam auch noch Nebenrollen. Nach Paschen et al. (2003) ist es auch Ansprechpartner für die Teilnehmenden. Zuweilen werden Assessorinnen und Assessoren auch als Interaktionspartner eingesetzt, etwa in Rollenspielen. Obwohl ein solcher Rollenwechsel den Assessees kommuniziert werden kann

(und muss) und dadurch Rollenklarheit angestrebt wird, raten wir von solchen Doppelrollen ab. Ausnahmen sind möglich, wenn die eingesetzten Assessorinnen und Assessoren in verschiedenen Tools eingesetzt werden (etwa im Rollenspiel und dann wieder bei einer Präsentation als Beobachtende), aber nicht der Assessment-Leitung angehören und dann eine Situation bewerten müssen, in der sie selber Mitspielende waren (sog. »Kontaminierungsgefahr« des neutralen Verhältnisses zwischen Assessee und Assessorin).

### 3.3 Das Gruppen-Assessment

Als weitere Assessment-Variante wird seit einigen Jahren eine Mischform zwischen dem herkömmlichen Assessment-Center und dem Einzel-Assessment angewandt. Diese Variante verwendet entsprechend Elemente beider AC-Formen und wird dann eingesetzt, wenn eine Auftraggeberin bei mehreren Kandidierenden für mehrere Stellenbesetzungen auf die Verhaltensbeobachtung in der Gruppe nicht verzichten möchte, die Ressourcen (Zeit, Kosten) für ein eigentliches Assessment-Center aber nicht zur Verfügung stehen. In der Regel wird für ein solches Gruppen-Assessment-Center ein ganzer Präsenztage für die Assessee eingeplant (ähnlicher Umfang wie beim Einzel-Assessment).

Solche Mischformen werden durchgeführt bei

- sog. Nachwuchsförderungs-Centers,
- der Besetzung mehrerer, in der Regel gleicher oder vergleichbarer Positionen (es sind z. B. mehrere Leitungen von Schulkreisen in einer Stadt zu besetzen),
- Umstrukturierungen eines Unternehmens oder eines seiner Bereiche, was die Besetzung neu geschaffener Führungspositionen erfordert,
- der Personalgewinnung für ganze Ausbildungsklassen (etwa bei der Polizei) etc.

Diese Varianten sind für die Teilnehmenden, ähnlich wie bei den eigentlichen AC, zumutbar, weil diese sich ohnehin unter lauter Kandidierenden befinden.

**! Im Unterschied zum Einzel-Assessment sind die Teilnehmenden nicht direkt Konkurrierende, etwa um einzelne Positionen. Vielmehr geht es um die Potenzialeinschätzung und um Laufbahnplanung. In der Regel stehen dann zumindest für die Mehrheit der Teilnehmenden eine Stelle oder eine bestimmte berufliche Orientierung offen.**

Im Anhang kann man als Beispiel das Design und Ausschnitte eines sog. Nachwuchsförderungs-Centers finden, das im Auftrag einer IT-Firma durchgeführt wurde. Zusätzlich sind einzelne Elemente dieses Gruppen-Assessments dargestellt (► Gruppen-Assessment: Tagesplan und Tagesübersichten und Bericht in Anhang C2).

Mischform von  
Assessments



## **Kriterien des Gruppen-Assessments**

### **Managementkompetenzen**

#### **Aufgaben- und Rollenverständnis**

- Die beurteilte Person erkennt die zentrale Problemstellung, Chancen und Risiken; formuliert sie und handelt entsprechend,
- übernimmt Verantwortung,
- klare Übernahme und variable Gestaltung der eigenen Rolle; klärt Unstimmigkeiten und trägt konstruktiv zur Lösung der Aufgabenstellung bei,
- respektiert die Rolle bzw. Aufgabe der anderen Gruppenmitglieder,
- ergreift Initiative, ohne zu rivalisieren.

#### **Unternehmerisches Denken und Handeln**

- Die beurteilte Person erfasst Gesamtzusammenhänge,
- denkt vernetzt und ganzheitlich,
- hat breites Wissen und vielfältige Interessen,
- hat originelle, kreative Lösungsvorschläge,
- denkt in Alternativen,
- hat Visionen und Fantasien,
- konzentriert sich auf das Wesentliche und setzt Prioritäten.

#### **Ziel und Ergebnisorientierung**

- Für die beurteilte Person ist eine klare und überprüfbare Zielsetzung handlungsleitend,
- pragmatisches, am jetzt »Machbaren« orientiertes Handeln,
- Nutzen, Risiken und Wirtschaftlichkeit der anvisierten Lösungen werden thematisiert und im Vorgehen auch berücksichtigt,
- sie erkennt und setzt die vorhandenen Ressourcen ein,
- behält auch in komplizierten Abläufen bzw. Situationen den Überblick,
- sichert Maßnahmen ab, trifft Vereinbarungen.

### **Sozialkompetenzen**

#### **Kommunikation und Überzeugungsfähigkeit**

- Die beurteilte Person kann Sachverhalte, Ideen und eigene Standpunkte überzeugend, klar und verständlich darstellen (visualisiert),
- kann zuhören, auf Partnerinnen und Partner eingehen,
- stellt offene Fragen,
- informiert rechtzeitig und umfassend,
- erhält Zustimmung für Vorhaben, Tätigkeiten, Produkte,
- seine bzw. ihre Feedbacks sind konkret, offen und als Ich-Botschaften formuliert,
- kann auch kritische bzw. konfrontative Inhalte konstruktiv übermitteln.



### Zusammenarbeit im Team

- Die beurteilte Person trägt zu konsensfähigen Lösungen bei,
- bezieht Argumente anderer in seine bzw. ihre Überlegungen mit ein, unterstützt andere,
- verwendet angemessene Problemlösungsmethoden,
- hält sich an Vereinbarungen,
- gewinnt andere für Ideen,
- ordnet eigene Vorteile den Interessen der Gruppe unter,
- stellt der Gruppe Energien und Ressourcen zur Verfügung,
- nutzt unterschiedliches Denken und Empfinden in der Gruppe als Ressource,
- spricht eigene Bedürfnisse und Grenzen an,
- Ist emotional spürbar.

### Selbstkompetenzen

#### Ausdauer und Belastbarkeit

- Die beurteilte Person gibt bei Widerstand nicht auf,
- behält in Stresssituationen den Überblick und seine bzw. ihre Denk- und Handlungsfähigkeit,
- Ist ausgeglichen, kann mit Frustration umgehen,
- kennt seine bzw. ihre Bedürfnisse und Grenzen.

#### Durchsetzungsvermögen

- Die beurteilte Person ergreift in unklaren oder schwierigen Situationen die Initiative und wird gehört,
- kann Einzelne und die Gruppe motivieren, insbesondere nach oder in schwierigen Situationen,
- tritt mit Bestimmtheit auf, erteilt klare Anweisungen, konfrontiert mit Abweichungen vom Vereinbarten, bleibt aber fair; kontrolliert etc., ohne jedoch zu brüskieren.



■ Abb. 3.10. Kommunikation. (Aus Huber 1999)

Spezielle Form von  
Gruppen-Assessment

Bei dem Gruppen-Assessment im Anhang (► AC-Elemente 6 und 7 in Anhang C2) erstellen die teilnehmenden Assessee ein Selbstbild (► Selbstbild in Anhang C2), das im Interview und beim Feedback thematisiert wird. Mit dem gleichen Formular schätzt oft auch die vorgesetzte Person die Assessee ein. Es ist außerdem Bestandteil des Assessment-Berichtes (► Einschätzung der vorgesetzten Stelle in Anhang C2).

Wie die Tabelle »Tagesübersicht« zeigt, wechseln sich psychologische Tests und Gruppenaktivitäten ab. Es ist keine einzelne explizite Stresskomponente eingebaut. Die limitierte Zeit bei den beispielhaft im Anhang vorgestellten Assessment-Elementen erzeugt jedoch einen erheblichen Zeitdruck und evtl. Stress (► Anhang C1).

Die Feedbacks folgen plangemäß einzeln und anschließend zusammen mit der vorgesetzten Person (einschließlich Assessorin). Dabei wird, gestützt auf die Assessment-Ergebnisse und die Vorschläge der Assessorin, ein Förderungsvertrag zwischen Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter und vorgesetzter Stelle erstellt (► Förderungsvertrag in Anhang C2).

Eine weitere Assessment-Form, die lediglich ein einzelnes Element eines Gruppen-Assessments benutzt, wurde von einem Schweizerischen Polizeikorps gewählt. Diese Form nennt sich »Vorstellungshalbtag«. Hierbei nehmen fünf Anwärtinnen und Bewerber für den Polizeidienst teil. Es sind Personen, die im Personalgewinnungsverfahren der Polizei bereits die meisten der strengen Auswahlhürden genommen haben. Auf Seiten der Polizei übernehmen eine Person aus dem Human-Ressources-Management die Aufgabe der Moderation und fünf Personen von Human Resources Management und Linie diejenige der Beurteilung. Eine externe psychodiagnostische Expertin ergänzt das Beurteilungsteam. Nachdem die Kandidierenden zu Beginn verschiedene psychologische Tests bearbeitet haben, folgt das Gruppenelement: Die Fünfergruppe führt ein halbstündiges Gespräch über ein aus einer vorgegebenen Liste ausgewähltes aktuelles gesellschaftliches Thema. Anschließend wird mit jeder einzelnen Bewerberin bzw. jedem Bewerber ein 15-minütiges Interview durchgeführt, das derjenige Assessor führt, der das entsprechende Personaldossier kennt. Anschließend ergänzen mögliche Fragen der anderen Beurteilenden dieses Interview. Nachdem alle Kandidierenden ihre Aufgaben beendet haben, werden sie aus diesem Assessment entlassen und die Beurteilenden geben ihre Einschätzung der moderierenden Human-Ressources-Management-Person bekannt. Die Beurteilenden sind einschlägig in ihrer Aufgabe trainiert. Zuletzt fassen sie ihre Einschätzung auf einem Formular zusammen, das im Anhang zu finden ist (► Bewertung Gruppengespräch in Anhang C2).

### 3.4 Das 360°-Feedback

#### 3.4.1 Einleitung

360°-Feedback ist ein Assessment-Verfahren, das AC-unabhängig entwickelt wurde und eingesetzt wird. Der sozialpsychologische Interaktions-

bzw. Feedback-Aspekt steht im Vordergrund – natürlich mit der Absicht, Optimierungs- und Lernprozesse zu initiieren.

In der periodischen Mitarbeiterbeurteilung gibt es neben den klassischen merkmalsanalytischen bzw. funktionsanalytischen Ansätzen den sog. rollenanalytischen Ansatz. Dieser wurde für zentrale Dienstleistungsfunktionen entwickelt, bei denen die Top-down-Beurteilung rasch an fachliche bzw. funktionale Grenzen kommt. Dies kann z. B. bei HRM, Sicherheitsdiensten, betrieblichem Gesundheitswesen etc. der Fall sein. Hingegen ist das Feedback wichtiger Interaktionspartner sehr relevant, da diese in ihrer Aufgabenerfüllung oft wesentlich von der Qualität der Aufgabenerfüllung dieser zentralen Dienstleistungen abhängig sind. Dies war und ist – avant la lettre – ein Modell des 360°-Feedbacks.

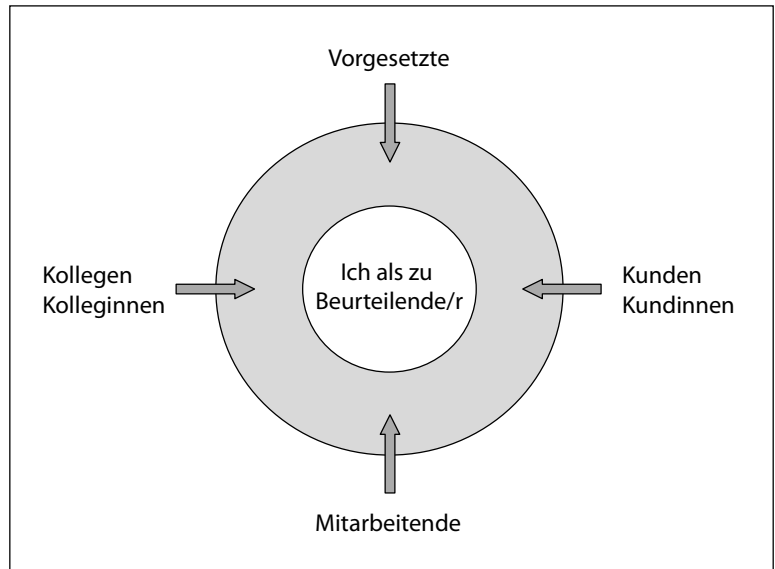
In großen Unternehmen wird das 360°-Feedback zunehmend als ein Assessment-Instrument konzipiert und verwendet. So kann es z. B. sein, dass für die Nominierung in die Hierarchiestufe »Managing-Directors« u. a. eine bestimmte Anzahl von durchlaufenen 360°-Feedback-Prozessen notwendig ist. Ebenso können, bereits auf der Stufe des Direktionskaders allgemein, Anteile des Management-Bonus' vom Ergebnis von 360°-Feedbacks abhängig gemacht werden.

In den ACs selbst finden Elemente des 360°-Feedbacks Verwendung. Dies fängt bei der sog. Anforderungsanalyse an (► Abschn. 2.1.2), in der die Erwartungen nicht nur der Linienvorgesetzten, sondern der unterstellten Mitarbeitenden, der Peers (Kollegen), evtl. der Kunden oder wichtiger Interaktionspartner ermittelt werden. Die Assessee erhalten im AC Feedback von ihren Peers und geben auch Feedback, zeitweise in intensiver Form (► Abschn. 2.3, speziell ► Abschn. 2.3.1).

Das 360°-Feedback ist eine formalisierte und systematische Rückmeldung an Führungskräfte und Mitarbeitende einer Organisation. Die Rückmeldung ist multiperspektivisch angelegt und findet auf der Basis von sozialen Wahrnehmungsprozessen im Arbeitsalltag statt. Dabei versucht man, durch die Kombination verschiedener Sichtweisen ein objektiviertes Bild zu erreichen.

In den letzten Jahren hat ein Wandel bei vielen Unternehmen weg von der traditionellen, hierarchischen Führungsstruktur hin zu einer flexiblen, eigenverantwortlichen Teamkultur und auch eine Änderung in der Personalbeurteilung stattgefunden. Der Ansatz eines teamorientierten Feedbacks, bei der das Beurteilungsverfahren auf mehrere Personen verteilt wird, löst immer mehr die traditionelle Beurteilung durch die vorgesetzte Person oder durch externe Fachleute ab. Diese Form der Beurteilung setzt sich aus einer Selbst- und mehreren Fremdbeurteilungen zusammen. Vorgesetzte Personen, direkt Unterstellte, Kollegen und Kolleginnen sowie Kundinnen und Kunden geben ihre Beurteilung über eine Person und deren Leistung ab, die anschließend mit deren Selbstbeurteilung verglichen wird. Das Ergebnis stellt eine Art Spiegel für die beurteilte Person dar. Es soll aufzeigen, wie jemand auf andere wirkt und ob diese Wirkung mit der Eigenwahrnehmung übereinstimmt. Das anschließende Entwicklungsgepräch mit der beurteilten Person und anhand der gewonnenen Daten aus dem 360°-Feedback kann infolgedessen Grundlage für die individuelle Entwicklung einer Person sein. Die Stärke des Systems liegt deshalb eher in

Formalisierte und systematische Rückmeldung



■ Abb. 3.11. Konzept nach dem Vaassen-Modell. (Vaassen 1996)

der Anregung zum entwicklungsorientierten Gespräch und weniger in der traditionellen Leistungsbeurteilung.

Angelehnt an das Konzept von Vaassen (1996, S. 59) wird das 360°-Feedback bildlich wie in ■ Abb. 3.11 dargestellt.

### 3.4.2 Methode

#### Umfassendes Bild

Sorgfältig ausgewählte und auf die Unternehmenskultur abgestimmte Verhaltensdimensionen werden von verschiedener Seite her bewertet: von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitenden und internen oder externen Kundinnen und Kunden. Dadurch entsteht ein vollständiges und ausgewogenes Bild von Verhaltenstendenzen und Verhaltensmustern. Durch dieses strukturierte Vorgehen wird die Basis für organisatorische Entwicklung, erhöhte Teameffizienz und persönliche Förderung der Mitarbeitenden gelegt. Dieses Vorgehen bewährt sich v. a. für Führungskräfte mit anspruchsvoller Führungsverantwortung, kann jedoch auch für Mitarbeitende eingesetzt werden.

Ziel des 360°-Feedbacks ist es,

- eine objektivierende und faire Bewertung der Verhaltensweisen und Kompetenzen einer Person aus verschiedenen Quellen zu erhalten,
- den Entwicklungsprozess der Führungskräfte oder der Mitarbeitenden zu fördern und zu unterstützen,
- eine Basis für erhöhte Teameffizienz und organisatorische Entwicklung zu bilden und
- kontinuierliche Verbesserung und Lernen zu ermöglichen.

### 3.4.3 Merkmale des 360°-Feedbacks

Der Name impliziert bereits, dass Feedback aus verschiedenen Quellen kommt: von der direkt vorgesetzten Person, von Kolleginnen und Kollegen, von Mitarbeitenden und internen oder externen Kundinnen und Kunden (sofern erwünscht). Diese Multidimensionalität gewährleistet die Validität und die Glaubwürdigkeit der Bewertung. Die beurteilte Person erstellt außerdem auch eine Eigenbewertung, die ihr ermöglicht, ihr Eigenbild zu überprüfen und den notwendigen Entwicklungsbedarf zu ermitteln.

Multidimensionalität

Damit das 360°-Feedback-Programm akzeptiert wird und Nutzen generiert, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- der Schwerpunkt sollte auf der persönlichen Entwicklung der Führungskräfte oder der Mitarbeitenden liegen,
- die oberste Führungsebene muss den Prozess tragen und an diesem aktiv beteiligt sein,
- der Fragebogen muss die Unternehmenskultur und Werte der Firma widerspiegeln,
- die Vertraulichkeit und Anonymität muss gewährleistet sein,
- das Programm und der Ablauf sollte allen Beteiligten kommuniziert werden,
- die Auswertung muss einfach und leicht zu verstehen bzw. zu interpretieren sein,
- die Ergebnisse sind direkt mit einem persönlichen Förder- und Entwicklungsplan zu verknüpfen und
- die Qualitätssicherung und das Follow-up der Aktivitäten müssen gewährleistet werden.

Bevor ein 360°-Feedback eingeführt werden kann, sollte zudem Folgendes geklärt werden:

- Welche Ziele werden mit der Einführung des 360°-Feedbacks verfolgt?
- Soll eine anonyme oder eine offene Beurteilung stattfinden?
- Was soll beurteilt werden?
- Wie soll die Beurteilung ausgewertet und erörtert werden?
- Wer soll davon Kenntnis erhalten?

### 3.4.4 Wer soll teilnehmen?

Es hat sich bewährt, wenn das Verfahren zunächst auf der obersten Führungsebene praktiziert wird und dann in einem langsamen Prozess von oben nach unten »durchsickert«. So kann jede beurteilte Person zunächst selbst die Erfahrung als Feedback-Geberin für die vorgesetzte Person machen, bevor sie sich dem Urteil anderer stellt. Unglaublich wird der Prozess v. a. dann, wenn sich die Führungsspitze dem Verfahren entzieht. Es zeigte sich also, dass ein Einsatz auf verschiedenen Ebenen positiv ist. Das heißt, dass Projekte dann am erfolgreichsten sind, wenn die oberste Führung das Verfahren unterstützt und sich selbst beurteilen lässt. Ob die Freiwilligkeit ein Indikator für den Erfolg ist, kann allerdings nicht nachgewiesen werden.

Prozess muss von Führung getragen werden

### 3.4.5 Ablauf

#### Beurteilungsprozess

In der Realität laufen die Prozessschritte oft nicht streng sequenziell und logisch ab. Dies kann schon damit beginnen, dass für eine Diskussion und eine Entscheidung in der Geschäftsleitung einige Vorarbeit geleistet werden muss, die im in ■ Abb. 3.12 gezeigten Ablauf nicht ersichtlich ist. Variationen in der Reihenfolge sowie iteratives Vorgehen bei den Prozessschritten wie z. B. Evaluieren, Einholen der Zustimmung, Überarbeiten, erneute Präsentation in der Geschäftsleitung etc. sind Fakten, die aus der Praxis bekannt sind.

#### Zielklärung mit der Geschäftsleitung

Die Entscheidung zur Durchführung eines 360°-Feedbacks wird in der Geschäftsleitung gefällt. In der Diskussion müssen Anwendungsbereich und Ziele definiert werden. Das Instrument soll klar im Personalmanagement positioniert werden und ein Commitment aller Beteiligten ist erforderlich.

#### Projektplanung und -organisation

Formalisiertes Verfahren

Der Projektplanung und -organisation muss besondere Beachtung geschenkt werden. Unabdingbar ist ein formalisiertes Verfahren, das auf Aspekte wie etwa die Fairness bei der Erhebung der Daten, die Frage der Anonymität der Beurteilenden, die Auswertungsmethode und die weitere Verwendung der Ergebnisse eingeht. In der Projektorganisation sollen neben den fachspezialisierten Personen auch die Beteiligten (Führungskräfte, Vertretung aus dem Kreis der feedback-gebenden Mitarbeitenden) vertreten sein.

Eine gute Verankerung unterstützt die Entwicklung und Einführung des Instrumentes, da die Projektmitarbeitenden einerseits Bedenken der Anwenderinnen und Anwender bereits im Projektteam anbringen und Lösungen besprochen werden können, andererseits als Promotoren fungieren. Selbstverständlich müssen in diesem Stadium – wie bei jedem Projekt – Messgrößen für die Zielerreichung, ein Kostendach und ein Terminplan mit Meilensteinen definiert werden.

#### Information an Beteiligte

Eine umfassende Kommunikation ist für den Erfolg eines 360°-Verfahrens maßgebend. Je transparenter der gesamte Feedback-Prozess einschließlich Ziel, Zweck, Auswertungsmechanismen, Feedback-Gestaltung und evtl. Fol-



■ Abb. 3.12. Beurteilungsprozess

maßnahmen kommuniziert wird, umso besser. Alle Beteiligten müssen die Möglichkeit haben, Fragen, Anregungen und Bedenken zu äußern.

Alle Beteiligten involvieren

### Auswahl und Entwicklung des Instrumentes

Das 360° Feedback kann von den Beschäftigten selbst entwickelt und durchgeführt werden oder mit Hilfe externer Fachleute. Die Bestandteile des 360°-Feedbacks müssen individuell auf Zielsetzung, Unternehmenskultur und Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden. In der Regel wird mit Papier- oder elektronischen Fragebögen gearbeitet. Die weit verbreiteten Standardbögen verwenden allgemeine Kriterien, die sich auf die Führungspositionen in den meisten Unternehmen anwenden lassen und bieten die Möglichkeit zum Vergleich mit einer Normgruppe vergleichbarer Führungskräfte bzw. Organisationen.

Fragebögen

**! Wichtig bei der Verwendung von Standardfragbögen ist, dass sie den unternehmensspezifischen Bedürfnissen angepasst werden. Nur so ist gewährleistet, dass das Leitbild, Werte oder Kernkompetenzen eines Unternehmens ausreichend darin abgebildet werden können.**

Die Inhalte der Fragebögen können auf diese Weise spezifisch auf die jeweilige Zielsetzung ausgerichtet werden.

Bei der Auswahl und Menge der Beurteilungsdimensionen und -merkmale gibt es verschiedene Ansätze. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass allzu umfassende Fragebögen mehr Widerstände provozieren, da die Beurteilenden mehr Zeit aufwenden müssen. Die Qualität der Ergebnisse erhöht sich jedoch nicht proportional mit der Menge der zu beurteilenden Kriterien. Insgesamt sollten nicht mehr als acht Themenschwerpunkte (z. B. Kommunikation, Zusammenarbeit etc.) und maximal 40 Fragen (Items) verwendet werden. In der Praxis haben sich Verfahren bewährt, die nicht nur die Frage beurteilen, wie gut jemand bzgl. der entsprechenden Fähigkeit eingeschätzt wird, sondern auch, wie wichtig diese Fähigkeit ist. Die Gewichtung schafft die Möglichkeit, die Entwicklungsmaßnahmen entsprechend der Bedeutung und Dringlichkeit zu setzen.

Beurteilungsdimensionen

Bezüglich der Anzahl der Teilnehmenden bestehen ebenfalls unterschiedliche Ansichten. Die Zahl zwischen sechs und zwölf Personen hat sich gemäß unseren Erfahrungen bewährt. Wichtiger als die Anzahl der beurteilenden Personen ist die Voraussetzung, dass die Personen auch wirklich im Umfeld der zu beurteilenden Person tätig sind.

Anzahl Teilnehmende

### Anonyme oder nicht anonyme Beurteilung?

Die Ansichten zu anonymen und nichtanonymen Beurteilungsformen sind widersprüchlich. So besteht die Überzeugung, dass naiv ist, wer meint, eine ehrliche, nichtanonyme Beurteilung wäre in der heutigen Zeit möglich. Andere weisen darauf hin, dass immer auch ein Gespräch zwischen der beurteilten und der beurteilenden Person als Teil der Beurteilung stattfinden soll. Damit entfällt allerdings die Anonymität.



Keine Rückschlüsse auf  
Beurteilende möglich

3

Damit Ängste und Widerstände der beurteilten Personen vermieden werden können, ist eine anonyme Befragung nach unserer Meinung sinnvoll. Diejenigen, die das Feedback erhalten, dürfen keine Rückschlüsse ziehen können, von wem die Informationen stammen. Wie anonym dies tatsächlich sein kann, ist jedoch fraglich. Geht man von der o. g. Größe zwischen sechs und zwölf Beurteilenden aus, so dürfte es für die beurteilte Person nicht besonders schwierig sein, aufgrund der Rückmeldung herauszufinden, wie die Beurteilung zustande gekommen ist. Es stellt sich daher die Frage, ob nicht von vornherein eine offene, transparente Variante des Feedbacks zu unterstützen ist, v. a. wenn eine Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation und eine transparentere Unternehmenskultur angestrebt wird. Wir haben allerdings die Erfahrung gemacht, dass ohne Zusicherung der Anonymität viele Mitarbeitende nicht bereit sind, Feedback zu geben, und wenn sie es doch tun, ihre Antworten generell an der Spitze der Skala liegen. Bei einigen elektronischen Verfahren werden die Ergebnisse einer Zielgruppe nur dann angezeigt, wenn diese aus mindestens zwei Teilnehmenden besteht, was eine gewisse Anonymität garantiert.

**!** Die Freiwilligkeit ist unserer Ansicht nach ein Muss. Normalerweise sucht sich die beurteilte Person ihr Bewertungsteam selber aus. Auch hier wirkt sich eine möglichst hohe Selbstbestimmung positiv auf den ganzen Prozess aus. Es gibt allerdings auch Unternehmen, bei denen die Auswahl der Beurteilenden von einer offiziellen Instanz (z. B. Personalabteilung) getroffen wird.

### Schulung

Feedback geben und  
nehmen

Vor der Durchführung der Befragung ist eine systematische und umfassende Schulung zu Zielen, Materialien, Gesprächen und Maßnahmen unabdingbar. Die Beteiligten lernen, wie man Feedback gibt und annimmt. Die Feedback-Nehmenden müssen lernen, das Feedback entgegenzunehmen und v. a. konstruktiv zu verwenden (► Abschn. 2.3).

Damit die angefragten Personen, die eine Beurteilung über eine Person abgeben sollen, ein besseres Verständnis dafür entwickeln, empfiehlt es sich, diese mit einem zusätzlichen Schreiben zu informieren. Einen Vorschlag für ein solches Schreiben findet sich im Anhang (► Brief 360°-Feedback in Anhang C3).

### Feedback-Prozess

Bei der Vertraulichkeit der Feedback-Ergebnisse sind zwei Ausprägungen möglich. Wenn das Ziel die Personalentwicklung ist, empfiehlt es sich, das Resultat nur der beurteilten Person mitzuteilen. Dies geschieht, weil die Wahrnehmung der Leistung der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters durch die vorgesetzte Person u. U. beeinflusst werden kann, wenn sie das Feedback kennt. Somit wird ein Coaching durch die vorgesetzte Person ausgeschlossen, da sie die Information nicht einerseits für das Coaching verwenden



■ Abb. 3.13. Workaholic. (Aus Huber 1999)

kann, um sie dann wieder zu »vergessen«, wenn es um Leistungsbeurteilung und Gehaltsentscheidungen geht. Bei einer Leistungsbeurteilung erhält neben den vorgesetzten Personen auch die Personalabteilung die Ergebnisse.

Der Feedback-Prozess kann mehrstufig sein: Bei einigen Unternehmen erhalten die Beurteilten lediglich einen schriftlichen Feedback-Bericht, der eine Übersicht der Auswertungen und eine Darstellung der kritischen Punkte enthält. Bei anderen Organisationen folgt ein persönliches Feedback-Gespräch. Anschließend wird ein individuelles Entwicklungsprogramm erarbeitet. Weitere Formen des Feedback-Gesprächs sind Gespräche zwischen der Führungskraft und ihrem Team oder ein Workshop, in dem die kumulierten Ergebnisse jeder Zielgruppe auf die Gesamtorganisation hin angeschaut werden.

Mehrstufiger  
Feedback-Prozess

## Umsetzung

Nachdem im Feedback-Prozess die Stärken und Entwicklungsoptionen herausgehoben worden sind, geht es spätestens in dieser Phase darum, ein Förderungsprogramm (auch »Aktionsplan« genannt) umzusetzen. Dabei handelt es sich um einen fortlaufenden Prozess, der ständig aktualisiert werden muss.

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Personalbeurteilungskonzepts ist der Grad der Umsetzung der erarbeiteten Aktionspläne. Es hat sich deshalb bewährt, nach ca. einem halben Jahr ein erstes sog. Follow-up-Gespräch zu vereinbaren, in dem die gesetzten Zwischenziele der Aktionspläne überprüft und möglicherweise angepasst werden.

### Erfolgskontrolle des Beurteilungsprozesses

In dieser letzten Phase des 360°-Feedback-Prozesses geht es um die Überprüfung der Zielerreichung anhand unterschiedlicher Daten und Indikatoren.

Nachdem die Erfolgskontrolle durchgeführt worden ist, endet der Prozess sinnvollerweise dort, wo er begonnen hat: in der Geschäftsleitung, und zwar mit einer Präsentation der Ergebnisse.

### 3.4.6 Anwendungsbereiche: Ziele, Funktion und Nutzen des 360°-Feedbacks

Als wichtigstes Ziel des regelmäßig durchgeführten 360°-Feedbacks ist die generelle Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation zu nennen. Durch den Vergleich von Fremd- und Selbstbeurteilung können persönliches Verhalten und die wahrgenommene Wirkung dieses Verhaltens auf andere erfasst und in einem Gespräch verarbeitet werden. Das ganzheitliche Feedback soll zu einer transparenteren Unternehmenskultur führen. Das 360°-Feedback kann auch als Frühwarnsystem dienen, wenn es um Demotivation, schlechtes Klima oder innere Kündigung geht.

Der Einsatz des 360°-Feedbacks setzt ein gewisses Maß an Vertrauen und Reife des Teams voraus, ist aber eine wirksame Methode, um Teams zu hohen Leistungen anzuregen. Die Methode eignet sich weniger zur Aufarbeitung von bereits seit langem schwelenden Konflikten und Spannungen, da es zu anonymen Abrechnungen kommen kann, die ein Team eher lähmen als beflügeln. Als Alternative bietet sich hier die Teamentwicklung an.

### Pro und Contra

#### Pro

Es gibt Untersuchungen in zahlreichen Unternehmen, die gezeigt haben, dass die meisten Mitarbeitenden lieber von mehreren Personen als nur von ihrer vorgesetzten Person bewertet werden. Die Wertschätzung der Kollegen und Kolleginnen zu erlangen ist für die Beschäftigten oft größerer Ansporn, ihr Verhalten am Arbeitsplatz zu verändern, als allein das Ansehen beim Vorgesetzten.

Ein Argument von Edwards und Ewen:

»Bewertungssysteme, die nur auf eine einzige Quelle zurückgreifen, verstärken die Verantwortlichkeit des Mitarbeiters gegenüber dieser einen Person und dienen meist dieser einzigen Quelle, normalerweise dem Vorgesetzten. Die Rundumbeurteilung dagegen schafft Verantwortlichkeit gegenüber allen Beteiligten: Vorgesetzten, externen und internen Kunden, darunter auch Mitarbeitern und direkt Unterstellten.« (Edwards u. Ewen 2000, S. 17)

Mit der 360°-Beurteilung können neue Unternehmenswerte, zukünftig geforderte Kompetenzen und Erfolgsfaktoren vermittelt und beurteilt werden.

Der Weg zu einer offenen Feedback-Kultur, bei der Rückmeldeprozesse ohne formalisiertes Verfahren ablaufen, führt über das 360°-Feedback.

### Contra

Das 360°-Feedback suggeriert u. U. die Möglichkeit einer sowohl lückenlosen Beobachtung wie allseitigen Rückmeldung. Dabei muss sich der oder die Beurteilte bewusst sein, dass er oder sie zwar von allen Rückmeldungen erhält, dabei aber auch überall und immer unter Aufsicht steht.

Wenn davon ausgegangen werden kann, dass sich erwachsenen Menschen offen und ehrlich Rückmeldungen geben, braucht es an sich keine 360°-Beurteilungen. Der oder die Beurteilte erfährt lediglich, wie er oder sie auf andere wirkt. Damit wird noch kein Lernprozess initiiert. Zudem besteht die Gefahr, dass die Rückmeldungen durch Konkurrenzdenken oder Angst vor Rache beeinflusst sein können.

Der Zeitaufwand für die Verwaltung und die Kosten für die Projektleitung, Administration und für Schulungen sind wahrscheinlich die stärksten Hinderungsgründe für die Einführung des 360°-Feedbacks.

Rückmeldung initiiert  
neuen Lernprozess

## 3.5 Zusammenfassung

Das Einzel-Assessment und in geringerem Maße auch das Gruppen-Assessment bieten eine sinnvolle Alternative zum Assessment-Center. Bei der Personalgewinnung ist das Einzel-Assessment zuweilen sogar die einzige Möglichkeit, überhaupt ein Assessment zur Unterstützung des Auswahlprozesses einzusetzen. Grund ist, dass nur dadurch die oft von einer oder beiden Seiten gewünschte und in gewissen Fällen unerlässliche Anonymität gewährleistet werden kann. Beide Instrumente bieten den Vorteil, einen Auswahlprozess professionell und, meist auch unter zeitkritischen Umständen, in einem überschaubaren Zeitraum wirksam unterstützen zu können. Das Einzel-Assessment kann jedoch vergleichsweise nur beschränkte direkte Aussagen zum gruppenspezifischen Verhalten einer oder eines Assessee machen, da gruppenbezogene Tools wegen des sehr begrenzten zeitlichen Umfangs nur in kleinstem Rahmen, nämlich mit Hilfe von Assessoren, durchgeführt werden können. Das Einzel-Assessment ist, verglichen mit dem Assessment-Center, ökonomisch günstiger und wird von Wirtschaft und Verwaltung am häufigsten eingesetzt.

Ein weiteres Verfahren ist das 360°-Feedback, bei dem eine Person **von verschiedenen Personen** wie Vorgesetzter, Mitarbeiterin, Kundin und Kollege beurteilt wird. Damit erhält die betroffene Person ein möglichst umfassendes Bild davon, wie sie von diesen Menschen wahrgenommen wird. So können Aufgaben und Problemfelder auf personeller und unternehmerischer Ebene offen, vielseitig und transparent kommuniziert werden. 360°-Feedback kann auf diese Weise helfen, interne Kommunikationsstrukturen zu verbessern, gemeinsam getragene Problemlösungen zu entwickeln und damit die Unternehmenskultur zu fördern.

# **Versuch einer Integration: Kriterien für die Indikation und Evaluation von ACs und anderer Assessment-Verfahren**

- 4.1 Wie steht es mit der Validität? – 185
- 4.2 Evaluation – 186
- 4.3 Assessments sind experimentelle Inszenierungen – 189

Der »Traum« der Zweckrationalität gebiert Werte und Zielsetzungen wie Objektivität, Richtigkeit, »best practice«, etc.

4

Organisationen verstehen sich als zweckrationale Gebilde – und sind es teilweise auch. Ihr Anspruch ist, die Erreichung ihrer Zielsetzungen und die notwendige Reduktion von Komplexität durch Expertise, Professionalität und »best practise« zu optimieren. Das muss nicht Taylorismus bedeuten; aber dies sind die Grundkomponenten des Leitbilds der Organisation von Management im 20. Jahrhundert, das F.W. Taylor (1856–1915) zwar nicht erfunden aber äußerst wirkungsmächtig synthetisiert und formuliert hat: »The principles of Scientific Management« (1911; dtsh. 1913; 2004). In Übereinstimmung mit dem westlichen Rationalitätsprinzip und der Wertschätzung der überaus erfolgreichen (natur) wissenschaftlichen Methodologie wurde und wird nach dem »one-best-way« gesucht. Ihn muss es geben oder es muss möglich sein, ihn zu erfinden. Damit verbunden sind Vorstellungen, Erwartungen, Hoffnungen, sehnsuchtsvolle Mythen von **Objektivität, Richtigkeit, Sicherheit, Kontrolle** etc. und diese wiederum präferenzierten Methoden wie **Analyse, Spezialisierung, Statistik** etc. Diese Kernüberzeugungen sind zugleich sakrosankt und prekär.

Weist man auf die Fraglichkeit der Erwartungen und ihrer methodologischen Erfüllung, mindestens aber auf ihre Ergänzungsbedürftigkeit hin, sieht man sich leicht und etwas aggressiv verdächtig, mit dieser Skepsis für ein »anything goes« eintreten zu wollen.

Dieser Grundzug des managerialen Denkens und seiner Referenzwissenschaften und Beraterexpertise ist auch heute das handlungsleitende Interesse – trotz einer neuen Rhetorik, trotz aller Kritik, trotz der »Human-relations-Debatten« aus den 30er- bis 50er-Jahren des vorigen Jahrhunderts. Die wirklichen Infragestellungen dieses Denkmodells – Infragestellen bedeutet nicht Widerlegung! – kommen heute von zahlreichen Denkanstößen und Perspektiven.

Hierzu gehören der **Konstruktivismus** (Foerster 1985; Maturana u. Varela 1987; Watzlawick u. Krieg 1991), das **systemische Denken** (Luhmann 1984, 2000; Fuchs 2001; Simon 1993, 1997) und die **phänomenologischen Ansätze** (Metzger 1963; Weick 1979, 1990; Kriz 1998; Bos 1974, 2004, 2002; Eck 2005). Dabei stellt sich aber die Frage, inwieweit diese z. T. recht anspruchsvollen Denkmodelle von der sog. Praxis intellektuell und interessegeleitet überhaupt rezipiert werden können.

Wenn man von der Taxonomie der acht Komplexitätsstufen ausgeht, wie sie K. Boulding (1968) vorgelegt hat, so müssen wir Folgendes zur Kenntnis nehmen:

Unsere besondere Problemstellung, nämlich der Versuch von Assessments lebender Systeme im Rahmen von »multicephalos systems« (Pondy u. Mitroff 1979), bewegt sich auf der Stufe 8 der Taxonomie von Boulding. Die gängigen Theorien und Modelle für ihre Abbildung und Erklärung bewegen sich hingegen allesamt auf der Taxonomiestufe 4 (und niedriger). Notwendigerweise muss deshalb vieles an den Modellen der Erklärung, Gestaltung und Vorhersage **offen**, eine »**black box**«, **unvorhersehbar** und **überraschend** bleiben.

## 4.1 Wie steht es mit der Validität?

Assessments und ihre Verfahren (z. B. ACs) bzw. ihre Instrumente (z. B. Tests) sind ein Tummelfeld anspruchsvoller und teilweise auch interessanter Validierungsstudien.

Die Validität von ACs ist wissenschaftlich, mindestens statistisch, häufig untersucht und bis Ende der 80er-Jahre tendenziell als sehr hoch beurteilt worden. Einen Überblick über verschiedene Validitätsstudien dieser Zeit gibt u. a. Finkle 1976; neuere Übersichten vgl. Jeserich und Grube 1995; Shore et al. 1992; Thornton et al. 1992.

Ab 1985 sind auch vermehrt kritische Studien zur Konzeption und Validität von ACs erschienen (vgl. Kompa 1989, 5. Aufl. 1995; Maukisch 1989; Neuberger 1989; Litzke 1998). Als Konsequenzen aus der methodologischen Kritik an ACs ergaben sich sowohl ein Verzicht auf AC als auch deren Optimierung und Weiterentwicklung (z.B. interaktives AC, ► Abschn. 2.4.4), eine Entwicklung von DCs (mit einer gänzlich anderen Fragestellung ► Abschn. 2.1.1) und Alternativen zu ACs (z.B. IACs, EAs, LOCE-Modell).

Was aber tun mit der unübersehbaren Fülle von unterschiedlichen, widersprüchlichen, methodologisch lückenhaften bis ausgezeichneten Untersuchungen und Befunden zu den verschiedensten Aspekten der sog. Validität? Sicher wird man diese Studien anders lesen bzw. Anregungen daraus ziehen, je nachdem, ob man sie als Interessent, möglicher Anwender (Auftraggeber), Designer (Konstrukteur) von Assessment-Verfahren bzw. -instrumenten, Abnehmer (z. B. als Linienvorgesetzte), Fachpsychologe etc. liest.

Man könnte sich aber auch an den General Stumm von Bordwehr aus Robert Musils »Mann ohne Eigenschaften« erinnern, dessen Auseinandersetzung mit dem »Zivilverstand« und der »geistigen Unordnung« und dessen Eindringen in die Staatsbibliothek, das in Kapitel 100 des Romans beschrieben ist. Angesichts der unüberblickbaren Fülle gesammelten Wissens in der »weltberühmten Hofbibliothek« kommt ihm die Welt »wie ein einziger Schwindel vor« und er fasst zusammen, obwohl er sich inzwischen beruhigt hat: »Ich versichere dir noch jetzt, (...) da stimmt etwas ganz Grundlegendes nicht!«  
Was könnte denn da, d. h. in der Validierung von Assessments, ganz grundlegend nicht stimmen?

Der Wunsch nach einer **Objektivität** von Beurteilungen, die oft Grundlage personeller Entscheidungen von großer Tragweite sind, ist durchaus verständlich und auch einem bestimmten Ethos verpflichtet. Nur: **Objektivität gibt es in der Beurteilung von Personen nicht.** Das liegt am »Objekt«, an den Fragestellungen und an den Methoden. Auch ist der Begriff »objektiv« rmeist schlecht definiert. Noch schwieriger ist die Aufforderung, valide **Prognosen** über das vorhandene Potenzial und seine Entwicklung von Personen zu machen. Ressourcen und Potenziale sind keine statischen Größen, über die jemand verfügt (oder nicht); sie entstehen und entwickeln sich, haben also viel mit Emergenz zu tun.

»Tausende« von Untersuchungen – unterschiedlichste Ergebnisse!  
Auch hier: es kommt auf die Fragestellung und die Methodik an

Sagte da jemand »objektiv« in Bezug auf die Wahrnehmung und Beurteilung von Personen?

Trotzdem gibt es aber ständig Validierungsstudien. Validität (Gültigkeit) ist ein Qualitätskriterium, das anzeigt, in welchem Maße »inhaltlich das gemessen wird, was gemessen werden soll« (Lexikon der Psychologie 2001). Festgestellt werden kann dies durch

- interne Validierung,
- externe Validierung und
- *Konstruktvalidierung*.

Neben anspruchsvollen methodischen Problemen besteht die Grundfrage: Was soll denn validiert werden? Dabei zeigt sich, Validität ist ein testologisches Kriterium, d. h. Tests werden bzw. müssen validiert werden. Tests sind »wissenschaftliche Standardverfahren zur Messung der Ausprägung von Persönlichkeitsmerkmalen oder Fähigkeiten (z. B. Intelligenz) sowohl für Forschungszwecke als auch für diagnostische Zwecke« (Lexikon der Psychologie 2001). ACs und die anderen in diesem Buch beschriebenen Assessment-Verfahren sind aber in keiner Weise Tests im Sinne standardisierter Verfahren.

Assessments sind statt dessen, wie in ► Kap. 2 dargelegt, aufgrund konkreter Bedürfnisse und umfangreicher Analysen gewonnene spezielle Fragestellungen. Sie werden in einer besonderen Versuchsanordnung untersucht, um daraus bestimmte Hypothesen und Schlussfolgerungen zu ziehen. Es handelt sich also einerseits um Maßarbeit, andererseits um ein sozial- bzw. organisationspsychologisches Experiment. Die sog. Standardisierung erfolgt vorwiegend in der Regelmäßigkeit, d. h. die Versuchsanordnung ist bis in die Details fest geregelt, und in der Multiplikation, d. h. bei gleicher oder sehr ähnlicher Indikation wird das gleiche Verfahren (z. B. AC-Typ, Ablauf eines Einzel-Assessments) auf gleiche Weise wiederholt. Darin liegt übrigens, neben einem Zuwachs an Erfahrung, Vergleichsmöglichkeit, Routine, auch eine mögliche Qualitätsminderung: Die intervenierenden Variablen können sich zwischenzeitlich unbemerkt verändert haben (vgl. die »ökologische Validität«, ► unten).

Was ist aber die Alternative? Beliebigkeit? Anything goes? Verzicht auf »accountability« (Verantwortlichkeit, Verpflichtung, Rechenschaft abzulegen)?

Das würde allen professionellen und deontologischen Anforderungen widersprechen. Und in der Tat; unverzichtbar erscheint uns die sorgfältige, adäquat konzipierte Evaluation.

## 4.2 Evaluation

Rindermann beschreibt im Lexikon der Psychologie Evaluation zunächst als »die Bewertung, Auswertung und Interpretation von Informationen über die Wirkung von Programmen, Verfahren, Produkten, Dienstleistungen, Institutionen und Personen.« (Rindermann 2000, S. 437). Dann, präzise definiert:

»Unter Evaluation ist die systematische, empirische Analyse von Konzepten, Bedingungen, Prozessen und Wirkungen zielgerichteter Aktivitäten zum Zwecke ihrer Bewertung und Modifikation zu verstehen.« (Rindermann 2000, S. 437)

Assessments sind  
Experimente und  
Inszenierungen



Den methodologischen Prozess einer Evaluation stellt Rindermann wie in

■ Abb. 4.1 dar.

Unsere These lautet folgendermaßen:

- ❗ Die Verfahren, die unter dem Oberbegriff »**Assessment**« zur Beantwortung hoch komplexer Fragen der **Bewährungswahrscheinlichkeit** von strategischen **Personalentscheidungen** für die Bewältigung zukünftiger Situationen und Aufgabenstellungen verwendet werden, können und müssen hinsichtlich ihrer Voraussetzungen, Durchführungsmodalitäten und Wirkungen **evaluiert** werden. Die Ergebnisse der Evaluation entscheiden über die Brauchbarkeit, d. h. die Weiterverwendung bzw. Adaption bzw. Weiterentwicklung dieser Verfahren.



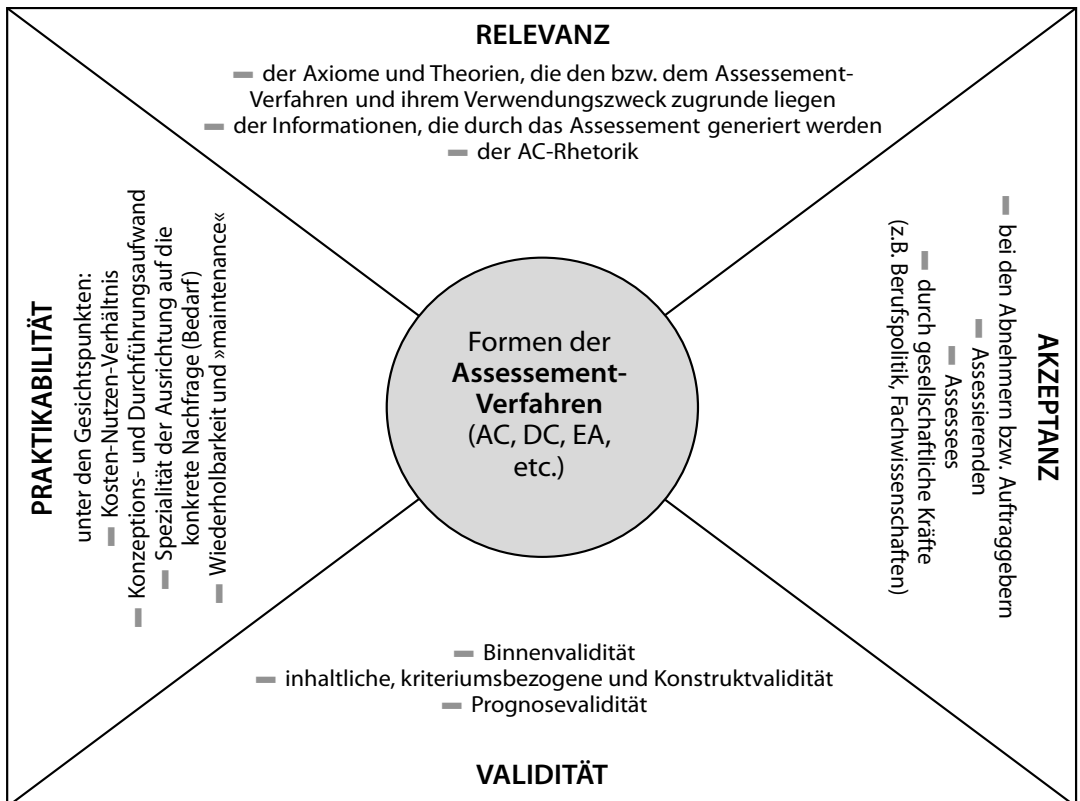
■ **Abb. 4.1.** Methodologischer Prozess einer Evaluation. (Aus Lexikon der Psychologie, 2000 © Elsevier GmbH, Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg)

Die Evaluation des Assessment-Verfahrens bzw. der Assessment-Verfahren muss die folgenden vier sich wechselseitig beeinflussenden Dimensionen umfassen (■ Abb. 4.2):

- Relevanz,
- Praktikabilität,
- Akzeptanz und
- Validität.

Besonders hinweisen möchten wir auf die Aspekte:

- **ökologische Validität:** Sie besagt einerseits, dass die Ergebnisse des Assessments auf andere vergleichbare Personen, Situationen und Orte übertragen werden kann, und betont andererseits den Unterschied bzw. die Nichtübertragbarkeit von Ergebnissen, die in einer »Laborsituation« gewonnen wurden, auf die Situation und ihre Bedingungen im »Feld«, also die reale Situation. Je aufwändiger und umfassender ein Assessment-Verfahren konzipiert ist, desto stärker ist tendenziell auch die »Laborsituation«. Das gilt es bei der Konstruktion und Durchführung von ACs und anderer Verfahren zu berücksichtigen, z. B. durch das interaktive AC (IAC) oder durch »Assessment-on-the-job« (► Abschn. 1.1.3);



■ Abb. 4.2. Dimensionen der Evaluation

#### 4.3 · Assessments sind experimentelle Inszenierungen

- **soziale Validität:** Hiermit ist allgemein die Akzeptanz eines diagnostischen Verfahrens gemeint und im Speziellen das Erleben des diagnostischen Prozesses durch die Assesseees. In das Konzept der sozialen Validität mit ihren nachweislichen Auswirkungen auf die Güte der Ergebnisse fließen Theoriekonzepte ein wie Kontrollüberzeugungen, Gerechtigkeit und Fairness, Ressourcenorientierung (vs. Defizitorientierung), gemeinsame Problemlösung etc.

### 4.3 Assessments sind experimentelle Inszenierungen

Assessments sind zwar experimentelle Inszenierungen, aber sie basieren nicht auf Versuch und Irrtum.

Mit einem deutlichen Schwerpunkt auf ACs haben wir verschiedene Formen von Assessments dargestellt und reflektiert. Alle hier behandelten Formen und Verfahren von Assessments haben in unserem Verständnis und unserer Praxis als gemeinsamen Nenner folgende Sichtweisen:

- Die grundlegende Fragestellung ist die **Bewährungswahrscheinlichkeit** von Assesseees in zukünftigen Berufssituationen mit ihren je eigenen Anforderungen und Dynamiken; diese generelle Fragestellung muss in eine Reihe spezifischer und präziser Fragestellungen aufgeschlüsselt werden.
- Assessments sind die systematische und kontrollierte Verbindung von **Einschätzungen** und **Bewertungen**. Einschätzungen haben eine stärker subjektive, auch intuitive Komponente, Bewertungen erfolgen entlang von Normen, Ausprägungen (sog. Profile) und Skalen.
- Das heuristisch ergiebige Verständnis von Assessments ist, diese als eine **experimentelle Inszenierung** mit offenem Ausgang zu sehen und für Assessments ein den spezifischen Fragestellungen entsprechendes geeignetes experimentelles und inszenatorisches *Feld* zu kreieren. Dieses Verständnis entmystifiziert die – oft mehr zugeschriebene als behauptete – Expertenobjektivität und schafft die größtmögliche Nähe zu dem Anwendungsfeld und die Transferierbarkeit bzw. Implementierung der Ergebnisse.

Inszenierung und Experiment im Rahmen von Assessment sind zwei ungebräuchliche und überraschende Begriffe und Perspektiven. Sie bedürfen der Klärung.

Seit einiger Zeit werden auch Organisationen und ihre Gestaltungen sowie die psychosozialen Interventionen in Organisationen unter dem Aspekt der Inszenierung betrachtet und verstanden (vgl. u. a. Eck 2003). Inszenierung ist einerseits das, was geschieht und abläuft, andererseits das, was geplant ist und auf eine bestimmte Art und Weise geschehen oder dargestellt werden soll. Eine Inszenierung enthält die beiden Hauptkomponenten Theatralität und Performanz. Theatralität verweist auf einen Ort, auf die Fundamentalunterscheidung zwischen Akteuren und Publikum, auf ein bestimmtes Zeichensystem mit seinen Bedeutungen. Performanz ver-

Ein soziales, d.h. inter-  
aktives Experiment.  
Kein naturwissen-  
schaftliches Experiment

weist auf Handlung und die Absicht, etwas anschaulich zu machen. All das und noch einiges mehr an Absichten, Zwecken, Erwartungen, Hoffnungen bündelt sich in der Inszenierung: der Versuch, an einem bestimmten Ort zu einer bestimmten Zeit etwas sichtbar zu machen.

Für alle Inszenierungen ist u. a. typisch, dass die komplexen ideellen und materiellen Vorbereitungen einer Inszenierung viel mehr Zeit und Energie beanspruchen als die »Aufführung«, die Inszenierung selbst. Dies trifft auch auf alle seriösen Formen von Assessments zu.

Es fällt nicht besonders schwer, die Konzeption und Durchführung eines Assessments als eine Inszenierung zu verstehen, die gelingen oder eben auch misslingen kann. Die Interpretation als Inszenierung kann für das Verständnis und für die Gestaltung bzw. die Dramaturgie von Assessments sehr anregend und fruchtbar sein.

Nun verstehen wir Assessments aber nicht nur als eine Inszenierung, sondern dazu noch als eine experimentelle Inszenierung (mit offenem Ausgang). Der Begriff »Experiment« ist allerdings wissenschaftlich hochgradig besetzt. Ein Experiment (lat. *experiri*, versuchen; seit dem 12. Jh. *experimentum*, eine durch besondere Anordnung herbeigeführte Erfahrung) hat in der Regel eine größere Beweiskraft als ein bloßes Argument. Für Kant sind Experimente »Fragen an die Natur« und diese wird »genötigt« ihre Antworten zu geben. (Kr. d.r.V. B XIII) Auch da schon: die Qualität der Fragestellung bestimmt die Qualität der Antwort.

Leitmodell von Experimenten und ihren jeweiligen Versuchsanordnungen ist seit jeher die Naturwissenschaft. Und so wird völlig klar: In keiner Weise kann ein Assessment als ein naturwissenschaftliches Experiment angesehen werden. Ein Assessment ist auch keine Versuchsanordnung, die den Standards der experimentellen Psychologie entsprechen würde.

Trotzdem bezeichnen wir aus der hier gewählten Perspektive Assessments als experimentell, und dies nicht nur, weil alle Inszenierungen experimentell sind.

Beeinflusst durch die Variablen des sekundären Referenzrahmens muss ein Assessment-Verfahren innerhalb des primären Referenzrahmens, wie er durch die auftraggebende Organisation gegeben ist, ausgehandelt, designed und durchgeführt werden. »Objektivität« und »objektive Erfordernisse« können dabei nur relativ vage und ferne Leitbegriffe sein. Tatsächlich wird die Qualität eines Assessment-Verfahrens in einem komplexen interaktiven Prozess gemeinsam konstruiert und hat eine lokale und zeitlich begrenzte Gültigkeit.

Diesen komplexen Prozess veranschaulicht erheblich reduziert und vereinfacht ■ Abb. 4.3.

Einzel-Assessment (► Kap. 3), mehrtägiges AC (bzw. DC; ► Kap. 2) oder Team-Assessment (z. B. IAC; ► Kap. 2) stellen selbstverständlich unterschiedliche Gestaltungen der experimentellen Inszenierung dar. Aber ihnen und allen anderen Formen von Assessment-Verfahren liegt eine gemeinsame Struktur zugrunde. Diese kann wie in ■ Abb. 4.4 dargestellt werden.

Assessments sind experimentelle Inszenierungen mit offenem Ausgang. Diese Formulierung versucht zum Ausdruck zu bringen, dass Assess-

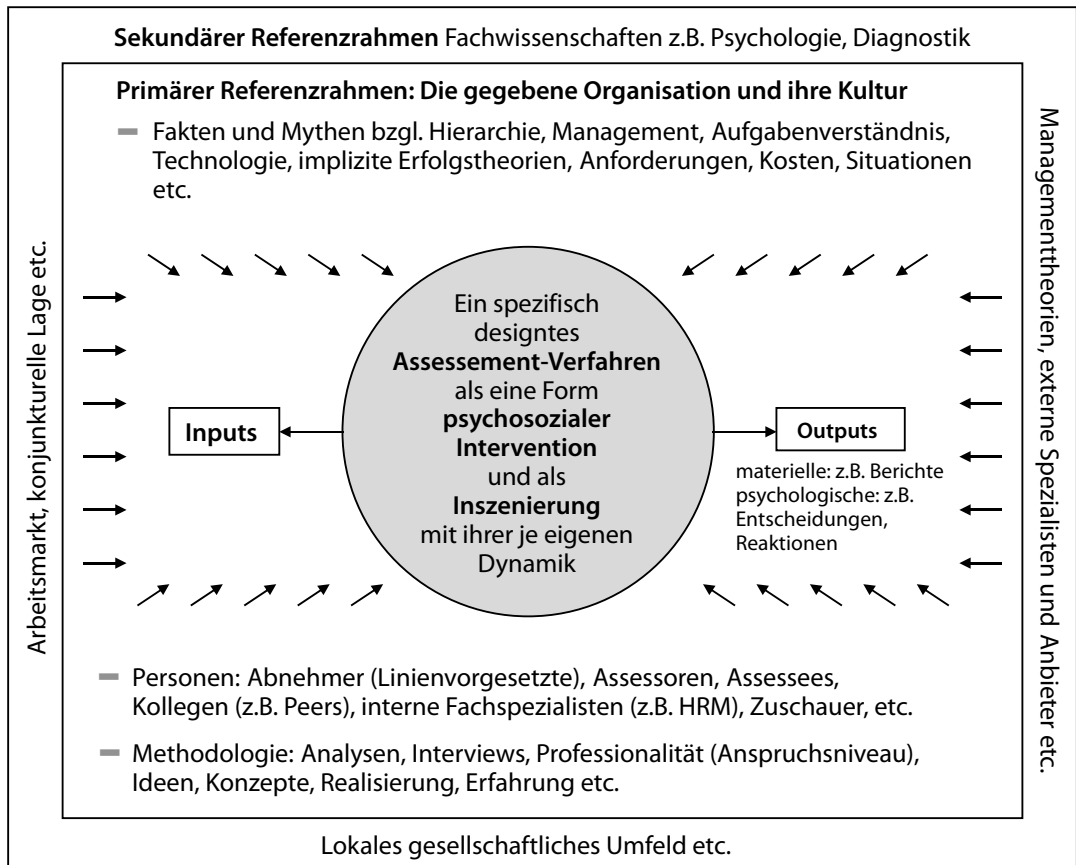
ments die größten Chancen haben, die Bewährungswahrscheinlichkeit zu prognostizieren, wenn sie im Rahmen des doppelten Bezugsrahmens (■ Abb. 4.3) folgendermaßen entworfen und gestaltet werden:

- erfahrungsorientiert,
- prozesshaft (und damit dynamisch, offen) und
- interaktiv.

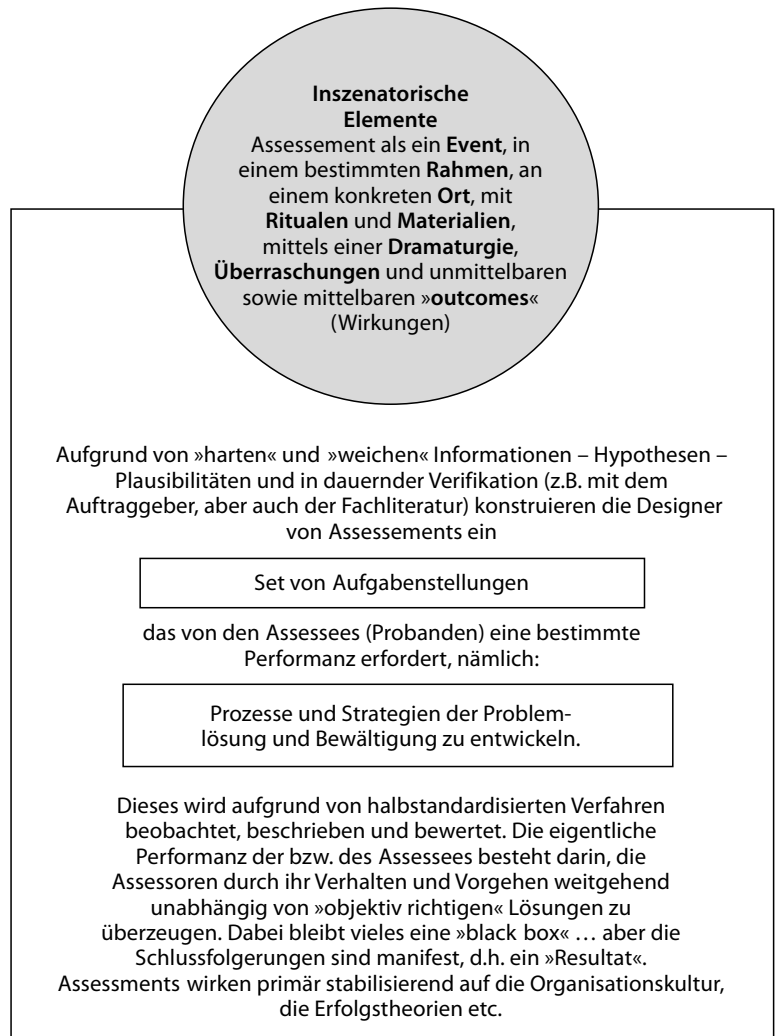
Primärer und sekundärer Bezugsrahmen in eine fruchtbare Beziehung bringen

Dadurch werden für alle Beteiligten (selbstverständlich auch – aber nicht ausschließlich – für die Assesseees) Möglichkeiten und Formen der **Transparenz und Partizipation** (aktive Mitgestaltung), des **Feedbacks und der Reaktionen auf das Feedback** und die **Entscheidungs- bzw. Maßnahmenorientierung** sowie **Fairness** entwickelt und gefördert.

Das Ziel und das eigentliche Gütekriterium von Assessment-Verfahren ist (wenn auch u. U. zeitlich verzögert) die **Konvergenz von Selbstselektion** (innere Zustimmung bzw. Nachvollzug) und **Fremdselektion** (Ergebnisse des Assessments durch Experten bzw. Assessierenden beurteilt).



■ Abb. 4.3. Feldkräfte der Konzeption und Gestaltung eines ACs



■ Abb. 4.4. Struktur von Assessment-Verfahren

# Anhang

Anhang A: Materialien zu Kapitel 1 – 195

Anhang B: Materialien zu Kapitel 2 – 199

Anhang C: Materialien zu Kapitel 3 – 277

Literatur – 309

Quellenverzeichnis – 315

Autorenportraits – 317

Stichwortverzeichnis – 321

Die 2. Auflage des Buches bietet eine Besonderheit: Um den Praxisnutzen für die AC-Anwendung zu erhöhen, werden alle AC-Aufgaben und Checklisten des Anhangs auf der Internetseite [www.springer.com/978-3-642-12997-1](http://www.springer.com/978-3-642-12997-1) als Word-Dateien zum Download angeboten. Dadurch können die Arbeitsmaterialien auf die individuellen Bedürfnisse hin angepasst und zugeschnitten werden.

# **Anhang A:**

## **Materialien zu Kapitel 1**

Interviewleitfaden (LOCE-Modell) für Vorbereitung Management  
Audit bzw. Einzel-Assessments oberes Management – 196

Arbeitsblatt: Halbstandardisierte Beschreibung – 198



## Interviewleitfaden (LOCE-Modell) für Vorbereitung Management Audit bzw. Einzel-Assessments oberes Management

(sog. Top Thirty, je nach Unternehmensgröße; Eck u. Leder 1998)

Betrifft: \_\_\_\_\_ (Name der indizierten Person) in/für Organisation \_\_\_\_\_

Um welche Position bzw. Funktion (inkl. wem wird Bericht erstattet) es geht: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (die weiteren Fragen beziehen sich auf die genannte Position bzw. Funktion und sind entsprechend sinngemäß zu beantworten)

A1	Umsatzverantwortung und Gewinnerwartung (bzw. Db): _____
A2	Anzahl Mitarbeitende des Verantwortungsbereichs insges.: _____
A3	Anzahl, Qualifikation bzw. Charakteristiken der direkt unterstellten Mitarbeitenden: _____
A4	Wichtigste <b>externe</b> Partner und deren Rolle bzw. Interessen; Kriterien erfolgreicher Interaktion: _____
A5	Wichtige <b>interne</b> Partner und deren Rolle bzw. Interessen; Kriterien erfolgreicher Interaktion: _____
(s. zu A auch evtl. Organigramme und andere Dokumente)	

B1	Strategische Zielsetzung der nächsten 1–3 Jahre:
B2	Was hilft bzw. unterstützt dabei?
B3	Wo liegen die Risiken bzw. Schwierigkeiten?
B4	Beurteilen Sie die Chancen der Zielerreichung als: <input type="checkbox"/> hervorragend <input type="checkbox"/> gut <input type="checkbox"/> kritisch <input type="checkbox"/> gering Begründungen, Hinweise: _____

C1	2–3 der wichtigsten gegenwärtig ungelösten Probleme in dieser Position bzw. Funktion: _____ _____ _____
C2	Welche Chancen bzw. Ressourcen sind gegenwärtig <b>nicht</b> oder nicht optimal genutzt? _____ _____ _____
C3	Beurteilen Sie die gegenwärtige Struktur bzw. Organisation des in Frage stehenden Funktions- bzw. Aufgabenbereichs etc. Ist sie: → hoch effizient → funktional → suboptimal, d. h. es gibt einiges zu optimieren → hinderlich, d. h. die Struktur bzw. Organisation muss verändert werden } Beispiele, critical incidents

<b>D1</b>	Was kennzeichnet die bisherigen Stärken bzw. Schwierigkeiten des Stelleninhabers bzw. Kandidaten auf den Ebenen: — Intellektuelle Kompetenzen _____ _____ — Soziale Kompetenz _____ _____ — Integrität _____ _____
<b>D2</b>	Bisheriger Leistungsausweis, d. h. welches sind seine bzw. ihre bisher erfolgreich realisierten Projekte? (Evtl. separates Blatt benutzen)
<b>D3</b>	Was war eher problematisch bzw. schwierig? Wie hat er bzw. sie auf Schwierigkeiten, Misserfolge bzw. Kritik reagiert? (Evtl. separates Blatt benutzen)
<b>D4</b>	Was würden Sie X raten, als Erstes zu tun? _____ _____ _____  Was würden Sie X raten, v. a. zu vermeiden? _____ _____ _____

<b>E</b>	Was kam bisher nicht zur Sprache, das aber ganz wesentlich bzw. wichtig ist? _____ _____ _____
----------	---

<b>F</b>	Welche Fragestellungen sollten im Management Audit bzw. im Assessment besonders abgeklärt werden? _____ _____ _____
----------	--

Die Fragestellungen und v. a. die Antworten sind entscheidend – nicht das Formular. Der Umfang der Interviewblätter richtet sich nach der Ergiebigkeit der Antworten. Die Auswertung der Interviewergebnisse kann auch synoptisch dargestellt werden, z. B.:

Antworten von:	Interviewpartner X	Interviewpartner Y	Interviewpartner Z	etc.
C1				
C2				
C3				



# **Anhang B: Materialien zu Kapitel 2**

**Anhang B1: Beurteilungsbögen – 201**

**Anhang B2: AC – 207**

**Anhang B3: Outdoor – 243**

**Anhang B4: IAC – 269**

# **Anhang B1: Beurteilungsbögen**

Arbeitsblatt: Beurteilung und Rating – 202

# Arbeitsblatt: Beurteilung und Rating

Kandidatin oder Kandidat:	
Assessorin oder Assessor:	

## »Kompetenz«: Kommunikation und Einflussnahme

**Definition:** Diskussionspartner oder Zuhörer vermittelt Informationen klar, präzise und in bündiger Form; passt sich den Bedürfnissen und Anforderungen an. Wirkt glaubwürdig und beeinflusst offensichtlich die Diskussion, nutzt verschiedene effektive, zwischenmenschliche Fähigkeiten, um andere zur Übernahme einer bestimmten Einstellung bzw. zu einer bestimmten Vorgehensweise zu bringen bzw. zu motivieren.

## AC-Element-spezifische Indikatoren

Positive Verhaltensindikatoren	A	B	C	D	E	X	Negative Verhaltensindikatoren
drückt sich präzise und prägnant aus							kommt nicht auf den Punkt, formuliert ausschweifend
bringt aktiv substanzielle Beiträge ein, die sachlich fundiert und/oder für den Prozess hilfreich sind							verhält sich passiv und trägt substanziell wenig bei, weder sach- noch prozessbezogen
bezieht sich in seinen Argumenten, Fragen und Kommentaren auf Beiträge der anderen							hält Monologe und bezieht sich nicht auf die Beiträge der anderen
unterstreicht das Gesagte durch eine lebendige Mimik und Gestik							wirkt in seiner Mimik und Gestik steif und leblos
nimmt klar Stellung; exponiert sich mit einer eigenständigen Meinung							weicht einer Stellungnahme aus und exponiert sich nicht
fragt bei Widerstand nach, um wahre Ursachen zu erfahren							setzt seine Meinung unbeirrt auch gegen Widerstand durch
nimmt Einfluss über die Strukturierung von Prozessen							übernimmt keine Verantwortung für den Prozess

Positive Evidenzen (Verhaltensbeispiele)	Negative Evidenzen (Verhaltensbeispiele)

A: klar übertroffen  
 B: leicht übertroffen  
 C: erfüllt  
 D: teilweise erfüllt  
 E: nicht erfüllt  
 X: keine Evidenzen vorhanden

Gesamtbewertung
-----------------

**Kriterium: Problemanalyse – Problemlösung**

**Definition:** Identifiziert und analysiert Probleme, um sie zu verstehen. Berücksichtigt den jeweiligen Kontext. Erarbeitet Hypothesen, Optionen und Empfehlungen für Lösungen, die logisch, originell und realistisch sind.

**Indikatoren**

Positive Verhaltensindikatoren	A	B	C	D	E	X	Negative Verhaltensindikatoren
weist auf relevante Aspekte, Problemfelder und Kontextbedingungen hin							thematisiert die wesentlichen Aspekte, Problemfelder und den jeweiligen Kontext nicht
strukturiert die Vorgehensweise und folgt inhaltlich bzw. methodisch einem roten Faden							lässt keine klare Struktur und keinen roten Faden bzgl. Inhalt bzw. Methode erkennen
stellt Fragen, um klärende oder vertiefende Informationen einzuholen							beschränkt sich auf die vorhandenen Informationen und stellt keine Fragen
kann aus der relevanten Information produktive Hypothesen entwickeln							nutzt die vorhandenen Informationen kaum bzw. kann keine produktiven Hypothesen entwickeln
entwickelt konkrete und realistische Lösungsvorschläge							bringt keine eigenen Lösungsvorschläge ein
reagiert flexibel und kann alternative Lösungen anbieten							zeigt sich nicht flexibel und bleibt auf eigene Lösungen fixiert

Positive Evidenzen (Verhaltensbeispiele)	Negative Evidenzen (Verhaltensbeispiele)

A: klar übertroffen  
 B: leicht übertroffen  
 C: erfüllt  
 D: teilweise erfüllt  
 E: nicht erfüllt  
 X: keine Evidenzen vorhanden

**Gesamtbewertung**





**Kriterium: Dynamik und Impact**

**Definition:** Zeigt Entschlossenheit, Einsatz und Enthusiasmus, um die geforderten Ergebnisse zu liefern. Verfügt über Energie, übernimmt die Initiative, unternimmt die ersten Schritte, hält die Dinge in Bewegung und wird gehört.

**Indikatoren**

Positive Verhaltensindikatoren	A	B	C	D	E	X	Negative Verhaltensindikatoren
arbeitet ausdauernd und ohne aufzugeben auf die Zielerreichung hin							gibt schnell auf oder verliert das Ziel aus den Augen
entwickelt neue Ideen, die auf das Ziel abgestimmt sind							entwickelt keine neuen Ideen bzw. Möglichkeiten, die auf das Ziel abgestimmt sind
motiviert die Gruppe zu hochstehender Leistung, auch nach Misserfolgen							motiviert die Gruppe nicht, lässt sich durch Misserfolge entmutigen
reagiert konstruktiv auf Gegenargumente und Widerstand							reagiert abwehrend auf Gegenargumente und Widerstand
lenkt die Aufmerksamkeit der Gruppe wieder auf die Aufgabe, falls sie vom Thema abkommt							nimmt geringen Einfluss auf die Gruppe, wenn sie vom Thema abkommt
sucht bei auftretenden Schwierigkeiten aktiv nach neuen Möglichkeiten und Wegen, diese zu überwinden							zieht sich bei auftretenden Schwierigkeiten zurück und überlässt das Feld den anderen

Positive Evidenzen (Verhaltensbeispiele)	Negative Evidenzen (Verhaltensbeispiele)

A: klar übertroffen  
 B: leicht übertroffen  
 C: erfüllt  
 D: teilweise erfüllt  
 E: nicht erfüllt  
 X: keine Evidenzen vorhanden

**Gesamtbewertung**

# **Anhang B2:**

## **AC**

**Ablaufplan 1: Ablaufplan eines AC – 208**

**Allgemeine Hinweise zu den AC-Elementen – 211**

**AC-Element 1: »Eine wichtige Frage unserer Zeit...« – 212**

**AC-Element 2: »Mitarbeitsgespräch« – 213**

**AC-Element 3: »Filialleiter in Mainenthal« – 220**

**AC-Element 4: »Leather on my shoes« – 228**

**AC-Element 5: »Chautauquas« – 230**

**AC-Element 6: »Redeübung Joker« – 235**

**AC-Element 7: »Rollen im Spannungsfeld Laufbahn – Familie« – 239**

**AC-Element 8: »Joker für ein Feedback bzw. eine Frage« – 241**

## Ablaufplan 1: Ablaufplan eines AC

1. Tag	Ca. 11.00 Uhr	Eintreffen des AC-Sekretariats. Einrichten des Sekretariats; Inspektion der reservierten Räume; letzte Absprachen mit dem Hotel bzw. Bildungshaus
	Ca. 13.00 Uhr	Eintreffen der AC-Leitung (vgl. Abschn. 2.2.6). Klärung evtl. Probleme, Änderungen im Kreis der Assesseees oder Assessoren, im Programm etc.
	Ca. 15.00 Uhr	Eintreffen der Assessoren
	15.30 Uhr	Briefing mit den Assessoren; das definitive AC-Programm wird besprochen und die notwendigen Absprachen werden getroffen. Die Zuteilung der Assessoren zu den AC-Gruppen erfolgte schon im Vorfeld. Es wurde darauf geachtet, dass keine direkte Linienbeziehung zu oder sonstige Befangenheitsgründe gegenüber den Assesseees existieren
	Ca. 16.45 Uhr	Die je vier Assessoren pro AC-Gruppe konstituieren sich als Assessoren-Team; Organisation der ac-gruppen-internen Prozeduren – falls bzw. inso weit nicht von der AC-Konzeption vorgegeben. Der organisationsexterne Assessor (meist Psychologe bzw. Psychologin) übernimmt die Koordinationsfunktion innerhalb der Assessoren einer AC-Gruppe. Er bzw. sie wird auch den Schlussbericht verfassen
	Ab ca. 11.00 Uhr	Eintreffen der Assesseees; Einchecken. Die Assesseees finden in ihren Zimmern ein sympathisches Begrüßungsschreiben, evtl. verbunden mit einer kleinen Aufmerksamkeit die durchaus auch einen leichten ac-ironischen Zug haben kann. Außerdem finden die Assesseees in ihren Zimmern entweder allgemeine Informationen (z. B. Programm), erste Aufgabenstellungen, oder assessee-spezifische Aufgabenstellungen bzw. Instruktionen, die eine Vorbereitungszeit oder Organisation benötigen
	17.30 Uhr	Kleiner, informeller Empfang (im Stil eines Aperitifs) zum Zweck des gegenseitigen Kennenlernens der Assessoren, Assesseees, des Staff. Alle Teilnehmenden tragen ein Namenskärtchen
	Ca. 18.30 Uhr	<p><b>Eröffnungssitzung des AC</b> (Sitzordnung: ein großer Kreis; links und rechts der AC-Leitung sitzen Assessoren und Staff)</p> <p>Begrüßung; Zielsetzung dieses AC; evtl. Kennzeichnung, um welchen Typus AC es sich hier handelt</p> <p>Die Spielregeln dieses AC: Dieser Teil ist ganz wichtig und schafft Transparenz bzw. Verständnis für verschiedene »Verfremdungseffekte« wie sie die AC-Methodik bedingen können. Insbesondere sollte (kurz, prägnant) Folgendes zur Sprache kommen:</p> <p>– Ein AC als Potenzialevaluation geht nicht vom Ist-Zustand (Status) des Könnens, Wissens, Verhaltens aus, sondern von zukünftigen typischen Capabilities (vgl. Abschn. 2.1.3). Demzufolge stellen die Aufgabenstellungen des AC und die konstruierten Situationen eine leichte »Überforderung« dar, da Potenzial evaluiert werden soll und ein AC keine Prüfung vorhandenen Wissens und Könnens ist. Entscheidend ist nicht so sehr das Ergebnis der AC-Aufgaben, sondern der Prozess des Zustandekommens der Ergebnisse</p>

		<p>– Gefragt ist also weniger eine sog. richtige Lösung (sonst wäre es eine Prüfung) als die Beobachtung und Bewertung von Vorgehensweisen, Strategien, Coping mit unterschiedlichen Ereignissen etc.</p>
		<p>– AC-Leitung und Assessoren »spielen nicht gegen die Assessee«, d. h. die Assessoren ermitteln nicht Fehler und Schwächen, auch gibt es in diesem AC keine unlösbaren Aufgaben. Alle Aufgaben und Situationen haben immer mehrere Lösungsmöglichkeiten</p>
		<p>– Die Assessoren sind mehrheitlich Linienvorgesetzte oder HRM-Kader. Ihre Rolle in diesem AC ist aber eine gänzlich andere, eben die Rolle von Assessoren: Beobachten, Beschreiben und einen Konsens in der Bewertung finden</p>
		<p>– In ihrer Rolle als Assessoren werden sie deshalb von größter Zurückhaltung gegenüber den Assessee sein – dies vielleicht ganz im Unterschied zu ihren sonstigen Funktionen oder persönlichen Gepflogenheiten. So werden sie z. B. keine Antworten auf allfällige Fragen zu den AC-Elementen geben. Diese Abstinenz ist ac-bedingt und dient auch der Gleichbehandlung aller Assessee. Hier kann auch mitgeteilt werden, dass die Assessoren einen eigenen Pause- und Essensraum haben werden</p>
		<p>– Die Meta-Regel: »Im AC ist alles AC!« Alles, was im AC geschieht und wie es geschieht, ist wert, beobachtet, beschrieben und bewertet zu werden. Ein AC ist ein diagnostisch-prognostisches Experiment, dessen Versuchsanordnung auf beobachten, beschreiben und bewerten beruht. Es geht nicht darum, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Deswegen muss und darf nicht »verhandelt«, »unterstützt«, »geholfen« werden – so sinnvoll das in Führungssituationen auch sein mag. Die grundlegende Hypothese ist, dass alles, was sich im AC zeigt, auch Parallelen in der realen Organisation bzw. Funktion haben kann. Dann werden noch einige technische Hinweise, Art bzw. Ort der Verteilung der AC-Elemente (Aufgaben) gegeben, Verbindlichkeit der Programmzeiten, Erreichbarkeit der AC-Leitung etc. Falls seitens der Assessee Fragen oder Anliegen bestehen, werden diese (wo sinnvoll) aufgenommen und dann festgestellt, dass ab Ende des Eröffnungsplenums keine weiteren Fragen mehr beantwortet werden – bis zum Schlussplenum, in dem Fragen willkommen sind und versucht werden wird, sie zu beantworten. Dann folgen letzte Informationen, z. B. bzgl. der Gruppenräume, Standort des Sekretariats etc. und evtl. Verteilung erster Aufgabenstellungen</p>
	Ca. 19.30, 19.45 Uhr	Gelegenheit geben, (beantwortbare!) Fragen zu stellen. Ende des Eröffnungsplenums
	Ca. 20.00 Uhr	<p>Abendessen</p> <p>Der Abend des 1. Tages ist veranstaltungsfrei. Die Assessee haben Zeit, ihre individuellen Vorbereitungsaufgaben zu organisieren bzw. zu bearbeiten. Für die Assessoren ist dies der einzige etwas ruhige Moment im AC</p>

2. Tag	Z.B. 08.00 Uhr	Start in den AC-Gruppen entsprechend des Programms, das mit den allgemeinen AC-Informationen der Assessee ausgeteilt wurde. Einzelaufgaben, Diskussionen, Rollenspiele etc.; evtl. <b>intergrupale</b> AC-Elemente (vgl. Abschn. 2.1.6); am 2. Tag)
	Ab ca. 12.00 Uhr	Evtl. die erlebnispädagogischen AC-Elemente (vgl. Abschn. 2.4.2)
	Zwischen 22.00 und 23.00 Uhr	Ende des 2. Tages, also ein langer Tag – aber keine intendierte maximale Belastung

3. Tag	Z.B. 07.30 Uhr	Abgabe von Auswertungsblättern (als ein AC-Element) für Reflexion und Diskussion des erlebnispädagogischen Teils des AC (vgl. Abschn. 2.4.2). Weitere AC-Elemente. Die Dramaturgie eines AC sieht in der Regel vor, ein Intergroup-Event zu inszenieren (Zusammenspiel aller AC-Gruppen in einer Art Mini-Planspiel von 2–3½ h Dauer) – gleichsam als Höhepunkt der AC-Aufgaben
		Was dann noch folgt, ist ein ac-gruppeninternes Feedback über den Verlauf der Prozesslinien und Ergebnisse. Dieses Feedback kann so konzipiert sein: Jeder Assessee gibt und erhält Feedback oder die Feedback-Runde ist z. B. in Dreiergruppen organisiert
		Damit ist die AC-Gruppe als Gruppe aufgelöst. Es kann vorgesehen sein, dass die Assessoren der Gruppe ein (vorbereitetes, untereinander abgesprochenes) kurzes Feedback geben und sich als Assessoren von der Gruppe verabschieden. Dieses Assessoren-Feedback wendet und bezieht sich an bzw. auf die Gruppe als Ganzes – niemals auf einzelne Assessee (dies würde zu spekulativen Interpretationen führen und den Schlussbericht präjudizieren)
		Alles soll so organisiert sein, dass die Gruppen um <b>15.30 Uhr</b> im Schlussplenum sein können. So wird z. B. vorzusehen sein, einen Steh-Lunch von ca. 30 min Dauer anbieten zu können
	15.30 Uhr	<b>Schlussplenum</b>  Die Zielsetzung dieses Schlussplenums ist, das AC auf eine gute Art abzuschließen und (nochmals) Informationen über das weitere Vorgehen zu geben. Die Assessee sollen jetzt auch Gelegenheit haben, zum Konzept, der Art der Durchführung oder zu einzelnen AC-Elementen Fragen zu stellen. Sie erhalten, soweit beantwortbar, sachlich kompetente, freundliche Antworten. Grundsatzdebatten, gar Dispute, sollen vermieden werden. Die Assessee sollen mit einem guten Gefühl abreisen können. Das hat verschiedene Gründe. Nicht zuletzt auch den: Das AC war eine wichtige, laufbahnrelevante und stress- bzw. ermüdungsreduzierende Erfahrung. Ein guter Abschluss ist auch ein Beitrag zur sicheren Heimfahrt der Assessee und eine gute Rückkehr am anderen Tag an den gewohnten Arbeitsplatz, wo die Assessee sicher mit Fragen konfrontiert werden vom Typus »wie-war-es?«
	16.30 Uhr	Schluss des Plenums spätestens nach 1 h Dauer (denn für die Assessoren gibt es noch sehr viel zu tun)

## Allgemeine Hinweise zu den AC-Elementen

---

Im Folgenden werden einige erprobte Beispiele von AC-Elementen vorgestellt.

Sie stehen für eine jeweils typische Art bzw. Kombination von AC-Elementen bzw. Phasen im Ablauf eines ACs. Ihre primäre Funktion in diesem AC-Buch besteht in der Veranschaulichung und vor allem in der Anregung für die gestalterische, inszenatorische Phantasie in der Konstruktion von AC-Elementen.

Wie bereits in Kap. 2 erwähnt, sind die AC-Elemente in ihren ursprünglichen auftrags-, orts- und zeitspezifischen Formulierungen belassen, um zu zeigen, dass die Instruktionen der AC-Elemente sehr konkret und präzise zu sein haben. Das ist ein Erfordernis einer fairen Aufgabenstellung und verhindert (bzw. reduziert) Interpretationskonflikte – was ebenfalls die Akzeptanz der Bewertungen und der Feedbacks erleichtert.

Zur besseren Verständlichkeit der Intention und Dramaturgie des AC-Elements sind die Beispiele für die Leserinnen und Leser dieses Bandes mit kurzen Kommentaren versehen – wie überhaupt diese Beispiele mehr als Veranschaulichung und Anregung für die eigene AC-Dramaturgie gedacht sind und weniger als »Kopiervorlage«.

Inbesondere die Beispiele des erlebnispädagogischen Teils sind auf die tatsächlichen geographischen, lokalen und zeitlichen Gegebenheiten abgestimmt. Entsprechend müssen sie den zu erwartenden bzw. vorgegebenen Bedingungen und Verhältnissen angepasst werden.

## AC-Element 1: »Eine wichtige Frage unserer Zeit...«

---

### Aufgabenstellung:

Ihre Aufgabe besteht darin, sich als Gruppe in einer genau 60-minütigen Gesprächsrunde auf eine Problemstellung unserer Zeit zu einigen und diese zu analysieren. Es soll sich um eine Problemstellung handeln,

- die von allgemeinem Interesse und einiger Relevanz ist,
- an der sich möglichst alle Mitglieder Ihrer Gruppe beteiligen und
- über die Sie – durch die Diskussion – zu neuen Informationen, Einsichten etc. kommen sollen (Lernaspekt).

Thematisch sind Sie frei; es können beliebige Problemstellungen aus den Bereichen Gesellschaft, Politik, Kultur, Wirtschaft, Religion, Lebensstil etc. gewählt werden. Es darf aber **kein Fachthema** im engeren Sinn oder eine firmenspezifische Problemstellung sein. Es geht also um Ihre Fähigkeit, einen Diskurs zu führen, der nicht primär mit Ihren firmenbezogenen Aktivitäten und dem entsprechenden Wissen zu tun hat. Es soll nur **eine** Problemstellung, diese aber entsprechend vielseitig bzw. vertieft behandelt werden.

### Kommentar:

Dieses sog. leitungslöse, thematisch offene AC-Element eignet sich sehr gut als Einstiegselement und dient dem Sich-Finden der AC-Gruppe und dem Sich-Einspielen der Assessoren in ihre Beobachtungs- und Beurteilungsaufgabe.

Neben Aspekten wie Wissen und Bildung, Eloquenz, Einflussnahme (Impact), Substanz der Diskussion etc. ist das **Zeitmanagement** der Gruppe und der **Entscheidungsprozess** aufschlussreich. Wie viel Zeit wird für die Findung des Themas gebraucht – wie viel Zeit bleibt dann noch für die Bearbeitung des Themas? Wie kommt es zur Festlegung des Themas? Wie wird mit den anderen Themenvorschlägen umgegangen?

Dieses AC-Element ist auch sehr geeignet als 1 : 1-Übung für das Assessoren-Training (s. Kap. 1.2.3).

### Geeignete Beurteilungskriterien:

- Kommunikation und Einflussnahme
- Analytische Fähigkeit
- Teamwork
- Dynamik und Commitment

Wie bereits mehrfach erwähnt, werden die Beurteilungskriterien je mit 4–7 verhaltensorientierten Indikatoren versehen.

Warum für dieses Einstiegselement keine firmenspezifische Problemstellung? Firmenspezifische Problemstellungen sind in der Regel kontrovers und immer politisch. Von diesen Authentizitätsgefährdenden Implikationen soll das Einstiegselement entlastet sein. Auch kann der Grad der persönlich-funktionalen Betroffenheit (und das Fachwissen) bei den einzelnen Assessoren unterschiedlich sein.

## AC-Element 2: »Mitarbeitsgespräch«

---

Text für Assesseees

### Mitarbeitsgespräch A

#### Aufgabenstellung:

Sie sind Sektionsleiter oder -leiterin in der Firma **SYNTEX** und sehen sich mit folgender Situation konfrontiert:

Durch Volumenwachstum und die Integration eines Teams aus einer inzwischen aufgelösten benachbarten Sektion ist Ihre Sektion auf 23 Personen angewachsen, aufgeteilt in 4 Teams. Anlässlich der Neustrukturierung vor einem Dreivierteljahr haben Sie Frau Seiler zu Ihrer Stellvertreterin bestimmt; dies in Rücksprache mit Ihrem Abteilungsleiter und mit dessen voller Zustimmung. Sie kennen Frau Seiler seit über 2 Jahren als eine kompetente und gewissenhafte Teamleiterin, die seit 6 Jahren in der Firma in verschiedenen Abteilungen tätig ist. Ihre unbestrittene fachliche Kompetenz sowie ihr Commitment und Organisationsgeschick waren für den Entscheid bezüglich der Stellvertretung ausschlaggebend. Allerdings beobachteten Sie bei Frau Seiler eine gewisse Auffälligkeit im Kommunikationsverhalten. Neben Phasen einer entspannten situationsgerechten Kommunikation, durchaus auch in Stresssituationen, zeigte Frau Seiler zuweilen ein Kommunikationsmuster, in dem sich Einsilbigkeit und eher schüchternes Auftreten mit burschikos-aggressivem Verhalten abwechselten. Glücklicherweise waren dies aber eher die Ausnahmen und Sie rechneten damit, dass die vorgesehene intensive Managementausbildung hier wirksam Abhilfe schaffen werde. Tatsache ist aber auch, dass Sie für die dringend nötig gewordene Ernennung einer Stellvertretung keine akzeptable Alternative hatten. Trotzdem würden Sie die Ernennung von Frau Seiler als Ihre Stellvertretung keineswegs als Notlösung betrachten. Frau Seiler verfügt eindeutig über die erforderliche Kompetenz und das entsprechende Potenzial.

Durch einige Vorkommnisse während der letzten drei Wochen fragen Sie sich aber nun ernsthaft, ob Ihre Entscheidung, Frau Seiler zu Ihrer Stellvertreterin zu machen, die richtige war. Folgende Schwierigkeiten sind aufgetreten:

- Frau Seiler ist häufig telefonisch an ihrem Arbeitsplatz nicht erreichbar; man weiß nicht genau, wo sie ist bzw. wann sie zurückkommt. Auf dem Handy ist die Mailbox eingestellt. Rückrufe erfolgen nicht prompt. Frau Seiler wirkt hektisch und gestresst.
- Frau Seiler erschien am letzten Freitag nicht zu einem vereinbarten wichtigen Kundentermin. Der Termin platzte demzufolge. Die Kundenvertreter und die ebenfalls aufgebotenen internen Mitarbeiter waren sehr verärgert, zumal die Kunden extra etwa 120 km angereist waren.
- An einer wichtigen internen Projektpräsentation vor der Divisionsleitung vor etwa zwei Wochen, an der Frau Seiler Sie tatsächlich vertreten sollte, bot sie eine eher schwache Leistung; ihre Präsentation kam nicht gut an und gefährdete die Akzeptanz des Projektes. Ursprünglich war die Präsentation am Dienstag vorgesehen und wäre durch Sie erfolgt. Auf Wunsch der Divisionsleitung musste die Präsentation aber auf den Montag vorverlegt werden. An diesem Datum waren Sie selbst aber geschäftsbedingt völlig unabhkömmlich, so dass Sie Ihre Stellvertreterin, die an diesem Projekt intensiv mitarbeitet, mit der Präsentation beauftragten. Den Feedbacks entnehmen Sie, dass Frau Seiler die Präsentation nicht als eine Präsentation vor den Entscheidungsträgern gestaltete, sondern als ein Fachkolloquium zwischen Auftraggeber, Anwendern und Projektverantwortlichen.

Sie können und wollen diese Situation nicht ihrer eigenen Dynamik überlassen. Natürlich ist Ihnen klar, dass Sie das Problem und seine Hintergründe nicht in einem einzigen Gespräch von außerdem sehr beschränkter Dauer lösen können. Ihre generelle Zielsetzung für dieses erste Gespräch heute wird demzufolge nur sein:



- Frau Seiler mit den aufgetretenen Schwierigkeiten und der Notwendigkeit klarer Maßnahmen zu konfrontieren,
- sich ein verlässliches Bild vom gegenwärtigen Stand der Dinge zu machen und abschätzen zu können, wie unter den gegebenen Umständen die weiteren Aussichten sind, sowie
- abzuklären, inwieweit Sofortmaßnahmen notwendig sind.

Und auf jeden Fall werden Sie mit Frau Seiler einen baldigen zweiten Termin vereinbaren, an dem Sie ein ungestörtes Gespräch mit ausreichender Zeit führen können. Aufgrund dieses Gesprächs und nach evtl. erfolgter vorausgehender Rücksprache mit Ihrem Abteilungsleiter sowie ggf. mit dem zuständigen HR-Verantwortlichen planen Sie, die entstandene Situation einer konsensorientierten, verbindlichen und effektiven Lösung zuzuführen. Diese werden Sie in einem weiteren Gespräch mit Frau Seiler besprechen.

Da gibt es noch etwas:

Bei der Ernennung von Frau Seiler zu Ihrer Stellvertreterin wurde vorgesehen, sie eine intensive berufs begleitende Managementausbildung absolvieren zu lassen. Diese zwei Jahre dauernde, vierzehntägig, freitagnachmittags und samstags stattfindende Managementausbildung an einer sehr angesehenen Institution hat den Status einer Nachdiplomausbildung. Sie unterstützten den Antrag und die Vereinbarung, dass die SYNTEX die Kurskosten übernimmt (€ 8.500) und Frau Seiler für die Kurs- und Vorbereitungszeiten Freizeit und Kompensationszeit investiert. Die Ausbildung beginnt in 5 Monaten; letzter Anmelde- bzw. Rücktrittstermin für provisorische Anmeldungen ist am kommenden Monatsende (Rücktrittsgebühr € 1.000).

Bedingt durch eine drastische Kostensenkungsrunde in Ihrer Firma erhielten Sie kürzlich die Mitteilung, dass alle externen Kurse mit Kosten von über € 7.000 zu streichen sind und auch nicht auf das nächste Jahr verschoben werden dürfen bzw. von der Divisionsleitung neu beurteilt werden müssen. Ihnen ist klar, dass unabhängig von den aktuellen Problemen das Ausbildungsprojekt von Frau Seiler zurückgezogen werden muss. Die gleiche Ausbildungsinstitution führt seit vielen Jahren den mehr persönlichkeitsbezogenen Kurs »Bewusster kommunizieren« durch. Dieser Kurs hat einen sehr guten Ruf; er findet an 7 Abenden und 3 Samstagen statt und kostet € 1.250. Dieser Betrag liegt in Ihrer Budgetkompetenz. Selbstverständlich ist Ihnen klar, dass es nicht sehr sinnvoll ist, jemanden zu einem solchen Kurs zu schicken, der dafür nicht ausreichend motiviert ist. Es ist Ihnen auch ein Anliegen, dass diese Kostensenkungsmaßnahme als völlig unabhängig von den gegenwärtigen Fragen um die Stellvertreterfunktion zu verstehen ist.

Nach genau 25 min wird dieses Gespräch beendet, unabhängig vom Stand des Gespräches. Füllen Sie unmittelbar danach Blatt 2 aus und geben Sie es nach 10 min den Assessierenden ab.

Nachdem Sie diese Ausgangslage zur Kenntnis genommen und die Situation analysiert haben, formulieren Sie eine im gegebenen zeitlichen Rahmen realistische und führungspsychologisch geschickte Zielsetzung für das erste Gespräch. Diese Zielsetzung (bzw. die Punkte, die Sie ansprechen wollen), geben Sie **vor** dem Gespräch den Assessierenden ab. **Nach** dem Gespräch werden Sie nochmals Gelegenheit haben, das Gespräch zu reflektieren.

Text für Assessee

**Mitarbeitsgespräch A**

Name: .....

Folgende Gesprächspunkte möchte ich ansprechen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Bitte **vor** dem Gespräch den Assessierenden abgeben.

**Mitarbeitersgespräch A**

Füllen Sie unmittelbar **nach** dem Gespräch diese Selbstevaluation aus und geben Sie das Blatt nach 10 min den Assessierenden ab. Vielen Dank.

Gesprächsleiterin bzw. -leiter: \_\_\_\_\_

Gruppe: \_\_\_\_\_

Meine Eindrücke hinsichtlich dieses Gespräches, seines Verlaufs und des bisher Erreichten:

---

---

---

Aufgrund der in diesem Gespräch erhaltenen Informationen erwäge ich folgende weitere Schritte und Maßnahmen:

---

---

---

---

---

Meine Einschätzung der weiteren Entwicklung (Prognose):

---

---

---

Für das nächste Gespräch mit Herrn bzw. Frau Seiler setze ich mir folgende Ziele:

---

---

---

---

**Kommentar:**

Bei diesem dynamischen, weil interaktiven, AC-Element stellt sich die Frage nach der optimalen Aufgabenlösung. Die folgenden Hinweise skizzieren ein solches optimales Vorgehen und v. a. die Überlegungen, die hinter dieser empfohlenen Vorgehensweise stehen.

Die Rolle von Herr oder Frau Seiler wird idealerweise von einer Person aus dem AC-Staff (aber keine assessierende Person) oder der HRM-Abteilung übernommen – also nicht von einem Assessee und schon gar nicht aus der gleichen AC-Gruppe. Diese Person wird von der AC-Leitung gebrieft, d. h. sie hat sich vorbereitet, »kennt« die Vorkommnisse bzw. »Vorwürfe« und hat demzufolge ihre Entlastungsargumente. Wo immer mit »Schauspielern« gearbeitet wird, gilt die Devise: Die Darstellenden sollten ein typisches Verhalten zeigen und es dem bzw. der Assessee nicht zu leicht machen, aber auch nicht verunmöglichen, zu einer konstruktiven und (firmen-)plausiblen Lösung zu kommen.

Anlass zu diesem Gespräch sind einerseits Auffälligkeiten und Fehlleistungen im Verhalten von Herrn oder Frau Seiler und andererseits eine »**deadline**« bezüglich einer Ausbildungsinvestition. Wie so oft in der Praxis, ist die Sachlage aber recht komplex, und am Verhalten der einen sind die anderen immer auch mitbeteiligt.

So viel zur Ausgangslage. Da für ein erstes Gespräch jetzt nur 25 min zur Verfügung stehen, kann es sich niemals darum handeln, möglichst viele, oder gar alle Probleme anzusprechen.

In diesem ersten Gespräch wird es sich optimalerweise nur darum handeln können,

- den Wunsch auszudrücken, nach einigen Monaten Stellvertretungsfunktion eine gegenseitige Standortbestimmung vorzunehmen und dafür günstige Voraussetzungen zu schaffen,
- die »schlechte Nachricht« des gestoppten Anmeldeprozedere bzgl. des bisher unterstützten Ausbildungsprojektes konstruktiv zu übermitteln (wegen Datumslimit),
- Themen und Problemstellungen der nächsten, längeren Aussprache zu benennen, kurz zu begründen, evtl. eine vorbereitende Aufgabenstellung zu vereinbaren und evtl. eine Sofortvereinbarung bzgl. der prompten Erreichbarkeit des Stellvertreters zu fixieren. Außerdem sollte ein Termin von ca. 1–1½ h innerhalb der nächsten 3–5 Arbeitstage zu fixieren.

Je stärker der bzw. die Assessee Herrn oder Frau Seiler mit Kritik, »Vorwürfen« etc. konfrontiert, desto mehr muss er bzw. sie es auf eine Weise machen, dass Herr oder Frau Seiler bis zur gründlichen Aussprache »arbeitsfähig« bleibt und nicht in lähmender Verunsicherung versinkt.

Natürlich kann der bzw. die Assessee die Probleme etwas anders gewichten, z. B. den geplatzten Kundentermin; er bzw. sie muss sich aber im Klaren sein, dass die Vorbereitungen für das Ausbildungsprojekt gestoppt werden müssen, günstige Voraussetzungen für ein gewichtigeres Standortbestimmungsgespräch zu schaffen sind und jetzt nur 25 min zur Verfügung stehen.

Nochmals, wie so oft in der Praxis, ist das zeitliche Zusammenfallen frustrierender, kurz- oder längerfristiger Aspekte, Fordern und Fördern, Enttäuschung und Motivationsnotwendigkeit alles andere als ideal. Deswegen braucht es führungspsychologisches Geschick des bzw. der Assessee, um in den 25 min Gespräch ein Optimum an günstigen Voraussetzungen für die eigentliche Problemlösung zu schaffen. Dies wird um so eher möglich sein, als es gelingt, die verschiedenen Ebenen plausibel zu trennen und zu weiterführenden Fragestellungen zu kommen.

Dieser Aspekt ist dann auch das Metakriterium Ihrer Beurteilungen des Gesprächsverlaufs und dessen Ergebnis.

**Geeignete Beurteilungskriterien:**

- Kommunikation und Einflussnahme
- Personalführung- und -entwicklung
- (Interne bzw. externe) Kundenorientierung

Dieses AC-Element ist recht komplex und damit sehr anspruchsvoll. Es kann vereinfacht werden, indem der zweite Teil, das sog. Schlechte-Nachricht-Gespräch, weggelassen bzw. zu einem eigenen AC-Element ausgebaut wird. Eine etwas andere Variante dieses AC-Elementes ist die folgende.

**Mitarbeitersgespräch B**

**Firma »Top-Agence«**

**Allgemeine Information:**

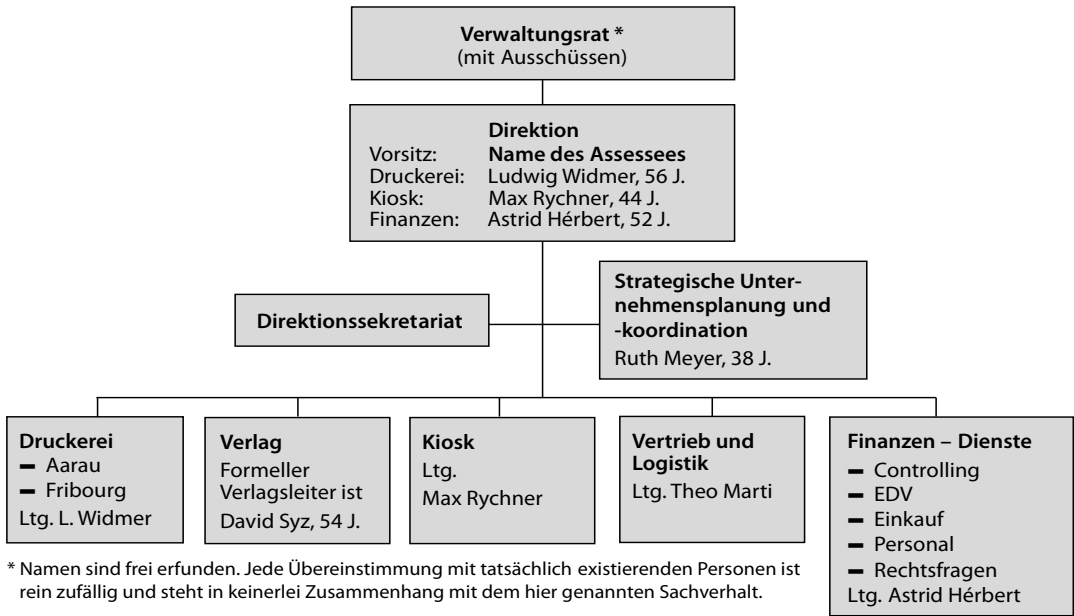
Sie sind der bzw. die Vorsitzende der Direktion der Firma »Top-Agence« in Olten, einem wichtigen Bahnknotenpunkt des Schweizerischen Mittellands, ca. 20.000 Einwohner. Es handelt sich um eine seit 1923 bestehende Unternehmung der Druckereibranche. 1955 wurde der gleichnamige Verlag gegründet; er verlegt Zeitschriften, Bücher und audiovisuelle Medien aus dem Bereich Touristik, Gastronomie, Outdoor-Aktivitäten. Durch Zukauf wurde 1992 der Einstieg in das Kioskgeschäft ermöglicht: Tabak, Süßwaren, alkoholfreie Getränke, Zwischenverpflegung, restriktiver Reisebedarf und Drogerieartikel.

Der Umsatz der »Top-Agence« betrug letztes Jahr 62 Millionen CHF; beschäftigt werden 148 Mitarbeitende; davon rund ein Drittel in Teilzeitarbeitsverhältnissen.

Umsatz Verlag:	18 Millionen		
Druckerei:	25 Millionen; davon	Standort Aarau:	15 Millionen
		Standort Fribourg:	10 Millionen
Kiosk:	19 Millionen		

Der Gewinn (nach Steuern) der »Top-Agence«, Olten beträgt durchschnittlich 5,2%, Tendenz leicht sinkend.

Sie sind vor knapp 18 Monaten – von außen, aber mit viel Branchenerfahrung im Verlagswesen – als Vorsitzende bzw. Vorsitzender der Direktion berufen worden. Von Ihren teilweise wesentlich älteren Direktionskollegen sind Sie voll akzeptiert. Sie selber schätzen die Direktion als ein arbeitsfähiges Team ein; zwar wünschten Sie sich etwas mehr Innovationsfähigkeit bei diesem langjährigen Team; auch gibt es gewisse funktions- und personalbedingte Spannungen zwischen Herrn L. Widmer und Frau A. Hérbert.



**Aktuelles Problem:**

Gegenwärtig haben Sie ein aktuelles Personalproblem. Frau R. Meyer, 38 Jahre, ist seit 6 Jahren in der »Top-Agence«. Sie haben sie vor 10 Monaten zur Leiterin der »Strategischen Unternehmensplanung und -koordination« ernannt. Von ihrer beruflichen Entwicklung, ihrem Leistungsnachweis, ihrer Kompetenz, Know-how und ihrer Dynamik schien sie die ideale Besetzung. Sie leitet eine Gruppe von drei Personen. In ihrer Funktion hat sie intensive Kontakte zu allen oberen Kadern, wichtigen Kunden und Partnern sowie Verbänden.

Frau R. Meyer, die aus Familiengründen ein 75%-Pensum hat, genießt Ihr volles Vertrauen, so dass Sie ihr auch immer wieder Teile Ihrer eigenen umfangreichen Dossiers und Agenden zu Vorabklärungen, Stellungnahmen etc. übergeben. Sie empfinden ihre Bearbeitungen allermeist als sehr gut fundiert und sie eröffneten Ihnen teilweise neue Perspektiven oder wichtige Details.

Seit einiger Zeit (ca. 6 Wochen) sind aber bei Ihnen Irritationen aufgekommen. Sie ergaben sich weniger aus direkter Beobachtung oder Erfahrung als vielmehr durch verschiedene kritische Bemerkungen und Andeutungen, v. a. aus dem Bereich Ihres Direktionskollegen L. Widmer, einigen seiner Kader und durch den Leiter »Audio-visuelle Medien« im Bereich »Verlag«, C.F. Skohlberg, 36 Jahre, den Sie als sehr dynamischen und auch ehrgeizigen Initiator und Leiter der Sparte »AV-Medien« schätzen. Diese seit 3 Jahren existierende Sparte ist zwar noch im Aufbau begriffen, kann aber auf eine sehr erfreuliche Entwicklung verweisen.

Der Tenor der Behauptungen, Anspielungen und Bemerkungen lässt sich etwa so zusammenfassen:

Frau R. Meyer sei schwierig telefonisch zu erreichen; sie rufe nicht, oder verspätet zurück; sei bei Rückfragen oft ungeduldig und barsch, verlange Informationen und Zahlen viel zu kurzfristig; ihrerseits brauche sie oder ihre Gruppe aber sehr lange für die vereinbarten Studien oder Berichte; kürzlich habe ein wichtiges Dokument über die Entwicklung technologischer Trends und Markttrends im Bereich privater audiovisueller Mediensoftware nicht rechtzeitig C.F. Skohlberg zur Verfügung gestanden, so dass er eine für sein Geschäft wichtige Präsentation ohne diese relevanten Argumentationsunterlagen durchführen musste etc.

Sie wundern sich zwar über die eine oder andere Aussage, da Ihnen selbst keine wesentliche Veränderung zum Negativen aufgefallen ist, vielleicht von etwas mehr Anzeichen von Stress bei Frau R. Meyer abgesehen. Da Sie aber nicht gerne »Dinge anbrennen lassen« und ihr Führungsstil – ohne zu dramatisieren oder »jumping to conclusions« – eher zu raschen Klärungen evtl. anschwellender Probleme neigt, beschließen Sie, die Leiterin Ihrer Stabsstelle, Frau R. Meyer, auf diese »Wolken am Horizont« anzusprechen. Der Moment dafür ist nicht ungünstig, da Sie zu Beginn des kommenden Monats turnusmäßig das Jahresgespräch mit Frau R. Meyer führen werden.

Sie planen jetzt ein erstes Gespräch von ca. 45–60 min. Das Ziel dieses Gesprächs ist, sich ein erstes Bild über die Wahrnehmung und das evtl. Problembewusstsein von Frau R. Meyer zu verschaffen. In jedem Fall wird ein zweites, evtl. längeres Gespräch Ende dieser oder Anfangs nächster Woche vereinbart, das der Klärung, evtl. der Lösung bzw. dem Umgang mit den aufgetauchten Schwierigkeiten dienen soll.

Frau R. Meyer weiß, dass Sie heute mit ihr eine erste Standortbestimmung vornehmen werden und »einige Anliegen« haben; um was es genau geht, weiß sie hingegen nicht.

- PS. Aus assesmenttechnischen Gründen, wird dieses Gespräch nach spätestens 30 min abgebrochen – unabhängig des Standes des Gesprächs. Es wird nicht erwartet, dass Ihre Gesprächsziele alle erreicht sind. Die Gesprächszeit wird jedoch erlauben, sich ein Bild von dem Gespräch, der Problembearbeitung und der Prognose zu machen.

**Kommentar:**

Generell gilt: Partnerrollen von Assesseees sollten **nicht** von Assessoren übernommen werden. Dies würde das neutrale Verhältnis zwischen Assessierenden und Assesseees kontaminieren. Ein Assessor könnte es beispielsweise einem Assessee besonders »leicht« oder »schwer« machen. Es empfiehlt sich daher, für Partnerrollen Schauspielerinnen und Schauspieler, d. h. Personen z. B. aus dem HRM einzusetzen, die diese Partnerrollen übernehmen (s. auch Kommentar zu Mitarbeitsgespräch A).

## AC-Element 3: Filialleiter in Mainenthal

Text für Assesseees

### Ausgangslage:

Die Filiale Mainenthal der ALLBAN, die in Größe und Struktur mit einer größeren Universalbank vergleichbar ist, umfasst 23 Mitarbeiter. Der Leiter der Filiale, Markus Stocker, ist seit 4 Jahren in dieser Funktion. Vor 2 Jahren gab es ein detailliertes Projekt mit dem Ziel, die Filiale in Mainenthal zu schließen und mit der Filiale in Hanberg (ca. 20 km entfernt) zusammenzulegen. Nach einer starken Polemik in den lokalen Medien und weil die Sektion »Hessenland«, die drittgrößte Sektion der einflussreichen Vereinigten Handelskammern (VHK), ihren Sitz nach Mainenthal verlegte, wurde von dem Projekt vorerst Abstand genommen.

Die großen Universalbanken des Landes allgemein, und aus nicht völlig ersichtlichen Gründen die ALLBAN im Besonderen, waren zu jener Zeit Gegenstand einer strukturellen, teilweise sehr polemisch geführten Kontroverse in den Medien. Der Hauptvorwurf lautete, dass die Banken als Partner der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), insbesondere jener im Handel und Gewerbe, zu wenig kulant, kooperativ und verlässlich seien. Der Tenor der Kritik war, dass die Universalbanken (so auch die ALLBAN) vorab an Investment- und Private Banking interessiert seien und das Retail-Geschäft aus volumen- und gewinnorientierten Gründen auf den 3. Platz verwiesen.

Dank des unablässigen Bemühens um Kundenkontakte, Kundenservice und den guten Beziehungen des Leiters zu den lokalen Institutionen der Wirtschaft, Politik und Kultur war die Filiale in Mainenthal nur am Rande von dieser Auseinandersetzung betroffen. Im Gegenteil, es gelang dem Leiter und seinen Kadermitarbeitern, neue Kunden und größere Portefeuilles zu gewinnen. Das wurde selbstverständlich auch in der Zentrale in Frankfurt bemerkt. Die Geschäftsleitung ist überzeugt, dass in einer Epoche modernster Büro- und Kommunikationstechnologie vergleichbare Filialen wie jene in Mainenthal nur dann eine Daseinsberechtigung haben, wenn sie sich ganz aktiv und mit unkonventionellen Ideen in das lokale Wirtschafts- und Gesellschaftsgefüge integrieren.

In diesem Sinne wirkt deshalb Markus Stocker auch auf seine Mitarbeitenden ein, die sich mit seinen Projekten und Absichten sehr identifizieren. Insbesondere sein Stellvertreter N.N. ist ein gewandter und ideenreicher Vertreter einer gezielten und effektiven lokalen Öffentlichkeitsarbeit. N.N. ist 34 Jahre alt und hat Wirtschaftswissenschaften in Hamburg und London studiert. Nach seiner bzw. ihrer Promotion vor 2 Jahren ist er bzw. sie seit einem Jahr im Rahmen eines Management-Development-Programmes bei der ALLBAN Mainenthal als Stellvertretung von Markus Stocker, wahrscheinlich für insgesamt 30–36 Monate. Markus Stocker ist von N.N.s Leistung und Stil sehr überzeugt. Eine gewisse Tendenz zum Theoretisieren, aber immer sehr temperamentvoll witzig vorgetragen, sieht Markus Stocker als einen Überhang von N.N.s noch nicht lang zurückliegender Hochschulzeit.

Als anfangs \_\_\_\_\_ (Monat, Jahr) Heinz Fehrle, Direktor der Sektion »Hessenland« der VHK – übrigens Kunde der ALLBAN Mainenthal – anlässlich einer Besprechung dem Filialleiter Markus Stocker vorschlug, als Vertreter der Banken an einem Panelgespräch zum Thema

### Erweiterung der EU – Chancen – Risiken – Grenzen

teilzunehmen, war Markus Stocker sogleich einverstanden. Da er selbst jedoch am \_\_\_\_\_, an dem der Anlass des Verbandes um 17.00 Uhr stattfinden sollte, für einen lange geplanten familiären Besuch bereits morgens einen Flug nach Kanada gebucht hatte, schlug er dem Veranstalter seinen Stellvertreter bzw. seine Stellvertreterin als Panelteilnehmer vor. Da sich der Filialleiter sicher war, dass N.N. für diesen Anlass in jeder Hinsicht die geeignete Person ist, fiel es ihm nicht schwer, Heinz Fehrle zu überzeugen, insbesondere da dieser N.N. schon kannte.

Zum Veranstaltungsthema soll der Vertreter von ALLBAN die Sicht der Finanzwirtschaft einbringen. Insbesondere interessiert, welche Auswirkungen die engere formale Bindung neuer Länder u. U. aus anderen Kulturkreisen an die wirtschaftlichen Regeln der OECD und EU auf das Finanzgewerbe allgemein und die erhöhten Anforderungen der OECD bzgl. Sorgfaltpflicht (Bekämpfung von Steuerflucht, Geldwäscherei etc.) im Besonderen haben könnten. Der Anlass der Sektion »Hessenland« ist als allgemeine PR-Aktion gedacht, mit Aperitif im Anschluss an die Veranstaltung.

Neben Vertretern des politischen Establishments, d. h. den großen Parteien, soll je ein Vertreter der Behörden, der Industrie, der Großverteiler und der Banken am Panel teilnehmen. Die Wahl für den Vertreter des Bankgewerbes fiel auf Markus Stocker. Das Panel wird eingeleitet durch zwei Kurzreferate von genau 15 min durch Dr. H.K. Gumber, MdB und Prof. Dr. Karl Wolff, Historiker und Politologe. Die Leitung des Panels hat Frau Dr. Gisela Berger, Ressortleiterin »Wirtschaft und Gesellschaft« der größten Tageszeitung der Region.

### Der aktuelle Konflikt:

Dem Vernehmen nach hat sich ein großes Interesse an dieser Veranstaltung gezeigt. Von den ursprünglich erwarteten 50–60 Personen werden nun über 120 kommen, man muss evtl. sogar mit bis zu 200 rechnen. Das lokale Fernsehen und Radio werden ausschnittsweise über diese Veranstaltung berichten. Anstelle des Geschäftssitzes der Sektion »Hessenland« in Mainenthal muss man deshalb in die Aula des Turnvereins »Hanberg-Mainenthal« ausweichen.

Heute Nachmittag, am \_\_\_\_\_ um 14.00 Uhr bekam Markus Stocker einen etwas unwirschen Anruf von einem Mitglied der Generaldirektion (GD) der ALLBAN, Herrn Dr. R. Hausmann, der für die Zweigniederlassungen zuständig ist. Der Inhalt des Anrufs lässt sich wie folgt resümieren:

- a) Dr. R. Hausmann habe per Zufall im GENERALANZEIGER ein Inserat über die Veranstaltung gesehen und Herr Stocker müsste doch wissen, dass es eine interne Weisung gibt, wonach **vor** der Zusage zur Teilnahme an politischen Veranstaltungen die Zustimmung der GD erforderlich ist.
- b) Bezüglich des vorgesehenen Themas wolle die ALLBAN sich nicht exponieren; die Interessensfrage sei zu komplex und in Bezug auf die Kundensegmente der ALLBAN sehr kontrovers.
- c) Es existiere außerdem eine Weisung der GD, dass an öffentlichen Veranstaltungen nur Vertreter der ALLBAN auftreten dürfen, welche die bankinternen Kurse »Kommunikation und Medien« I und II absolviert haben (I: »Rhetorik und Auftreten«; II: »Roundtables und Kontroversen«). Herr bzw. Frau N.N. habe noch nicht einmal den Kurs I besucht.
- d) Die ALLBAN wolle an der Veranstaltung vom \_\_\_\_\_ Uhr nicht vertreten sein und aus ganz prinzipiellen Gründen schon gar nicht durch N.N., was gar nichts mit seiner bzw. ihrer Person oder seinem bzw. ihrem Standing in der Bank zu tun habe – im Gegenteil, seine bzw. ihre Qualitäten als High-Potential seien voll anerkannt. Das alles hätte Herr Stocker beim Leiter der Stabstelle »Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit der Generaldirektion«, Herrn Dr. jur. W. Amberg, vorher in Erfahrung bringen können, wenn ihm die Weisungen nicht genügend klar seien.

Markus Stocker hat dieses Telefongespräch zunächst einmal einfach entgegengenommen und mit Anstand beendet. R. Hausmann schien auch nicht zu einem längeren Gespräch aufgelegt – im Übrigen kennt Markus Stocker seine gelegentlich etwas impulsive Art der Intervention.

In Wirklichkeit ist Markus Stocker aber sehr irritiert und überrascht. Die erwähnten Weisungen sind ihm eigentlich nicht bekannt – auf jeden Fall hat er sie bisher nie gesehen. Im Ansturm seiner Gefühle verschiedener Qualität muss er sich jetzt aber einige ruhige Überlegungen machen, Strategien entwickeln und Entscheidungen treffen, denn bis zum Anlass bleiben ihm nur noch einige Tage Zeit zu reagieren.



**Aufgabe und Auftrag:**

Sie analysieren als Gruppe die Situation, unternehmen erste konkrete Handlungsschritte und bestimmen das weitere Vorgehen. Zur Erinnerung:

Heute ist der \_\_\_\_\_. Nächste Woche, am \_\_\_\_\_, findet die Veranstaltung statt.

Einiges steht auf dem Spiel. Entscheiden Sie sich als Gruppe zunächst sorgfältig für ein bestimmtes konkretes Vorgehen, evtl. mit Alternativen, falls sich das ursprüngliche Konzept als eine Sackgasse erweisen sollte. Was immer Sie entscheiden, Sie müssen die Lösung des Problems im Rahmen dieser AC-Übung so weit als möglich konkretisieren und ausführen.

In diesem AC-Element ist die ganze Gruppe für die Lösung der Aufgabe verantwortlich. Die Aufgabenstellung erfordert aber zwei Personen, die eine besondere Rolle übernehmen:

- Den Leiter bzw. die Leiterin der Filiale Mainenthal, Herrn Markus Stocker, bzw. Frau Martina Stocker. Er bzw. sie übernimmt, nachdem die Gruppe sich auf die Person geeinigt hat, die Leitung dieser AC-Gruppensitzung.
- Den Stellvertreter bzw. die Stellvertreterin des Filialleiters, Herrn N.N. bzw. Frau N.N. Er bzw. sie erhält, nachdem die Gruppe sich auf die Person geeinigt hat, eine zusätzliche Instruktion zur Art des Beitrages in der Gruppe.

Falls Sie Gespräche vorsehen, bestimmen Sie, wer diese Gespräche konkret (in der AC-Übung) führen soll. Für mögliche Fragen oder zusätzliche Informationen kontaktieren Sie das Sekretariat von Dr. W. Amberg, Tel. \_\_\_\_\_ bzw. Direktor Heinz Fehrle, Tel. \_\_\_\_\_ direkt. Beachten Sie aber, dass die Erreichbarkeit eher schwierig ist. Insbesondere H. Fehrle ist sehr häufig unterwegs. Möglicherweise notwendige organisatorisch-technische Instruktionen erhalten Sie von Ihren Assessoren, nachdem Sie sich für ein bestimmtes Vorgehen entschieden haben. Ihre Assessoren können im Verlauf der Aufgabenlösung – im Namen der AC-Leitung – intervenieren und Auflagen machen, Präzisierungen geben oder u. U. ein Veto einlegen.

Mögliche Unterredungen, beispielsweise zwischen dem Filialleiter und seinem Stellvertreter, finden in der Gruppe statt, sollten aber so geplant werden, dass der Gesamtprozess dadurch nicht zu stark beeinträchtigt wird.

Der Ablauf der Übung gestaltet sich wie folgt:

- Für die Erfüllung der Aufgabe steht Ihnen insgesamt 1 h 50 min zur Verfügung.
- Nach 35 min sollte die Aufgabe gelesen sein, die Gruppe sollte die beiden Rollen bestimmt und sich organisiert haben.
- Das Einleiten eigentlicher Lösungsschritte und konkrete Handlungen der Gruppe sollen während der restlichen 75 min stattfinden.

**Rolleninstruktion für Herrn N.N. bzw. Frau N.N.****Stellvertretung des Leiters der ALLBAN-Filiale in Mainenthal**

Grundsätzlich leisten Sie in Ihrer Rolle als Herr bzw. Frau N.N. Ihren persönlichen Beitrag zum Lösungsprozess, so wie die übrigen Gruppenmitglieder auch.

Es kann jedoch sein, dass Sie als Stellvertretung des Filialleiters von der Gruppe oder von Markus Stocker speziell angesprochen werden oder dass Ihnen eine besondere Aufgabe zugeteilt wird. In diesem Fall ist es wichtig, dass Sie sich Ihrer Position bewusst sind:

- Ihre »Person«, Ihre Rolle und Ihr positives Standing in der Filiale und am Hauptsitz sind Ihnen aus den allgemeinen Unterlagen dieses AC-Elementes bekannt.
- Sie sind sehr erstaunt über die Intervention von GD Dr. R. Hausmann und finden, dass der PR-Schaden für die Filiale, aber auch für die ALLBAN sehr groß wäre, wenn es zu einer kurzfristigen Absage kommen würde.
- Außerdem nehmen Sie immer gerne Möglichkeiten wahr, sich selbst positiv in Szene zu setzen, sei es in der Bank oder im öffentlichen Umfeld.
- Die von Ihnen – auch in anderen Fällen – als zentralistisch und interventionistisch erlebte Führung seitens des Hauptsitzes scheint Ihnen außerdem im Widerspruch zu stehen zu den vom Hauptsitz selbst erarbeiteten sog. »Führungsgrundsätzen«, die u. a. die persönliche und lokale Initiative und Selbständigkeit betonen und ermutigen.
- Je nachdem, wie diese Angelegenheit letztendlich gelöst wird, wird dies ganz sicher Einfluss auf Ihre Motivation sowie auf Ihre Intention haben, sich mit der ALLBAN künftig fester zu verbinden.

Ablauftechnisch ist es so, dass Sie ein mögliches Einzelgespräch mit dem Filialleiter oder anderen Personen im Gruppenraum führen, damit sowohl dieses, als auch die Art, wie sich die Gruppe organisiert, von den Assessoren beobachtet werden kann.

**Diese Rolleninstruktion ist für Sie persönlich bestimmt und sollte den anderen Mitgliedern der Gruppe nicht zugänglich sein.**

**Kommentar:**

Dieses AC-Element thematisiert einen bestimmten Konflikttypus im Spannungsfeld von: Hierarchie (Weisungsbefugnis), Initiative, lokale vs. übergreifende Perspektiven, Motivation und Identifikation, persönliche Autorität, Grundlagen der Führung, Gesichtsverlust etc.

Wichtig ist, dass in der tatsächlich zur Anwendung kommenden Version dieses AC-Elementes alles »stimmig« ist. Das bedeutet, die kontextuelle Einkleidung des Konfliktes, die Aktualität des Panel-Themas, die Teilnehmenden, die Argumentationen etc. müssen aktuell, plausibel und relevant sein. Das in diesem AC-Element verwendete Referenzbeispiel kann variiert bzw. muss ersetzt werden durch politisch-geographische, branchenrelevante und/oder lokale Themenstellungen.

Die zeitliche Terminierung betont die Aktualität und simuliert Realzeit.

Wir empfehlen, ab hier den Text als »Information nur für die Assessoren« an diese abzugeben.

Zu diesem komplexen AC-Element nun einige Informationen und Regieanweisungen, die Ihre Interventionen als Assessoren leiten sollen. Zunächst zum diagnostischen Potenzial des AC-Elements Nr. 3: Es steht in der Tat einiges auf dem Spiel: Weisungen der GD und eine bereits erfolgte direkte Intervention einerseits – verbindliche Zusagen, mehrjährige lokale Aufbauarbeit von Vertrauen, Glaubwürdigkeit als Filialleiter (intern und lokal), Selbstachtung, Wirkung auf den Stellvertreter etc. andererseits. Die Bearbeitung des Falles durch die Teilnehmenden kann grundsätzlich drei Strategien verfolgen, die teilweise kombinierbar sind:

- a) **Unterwerfung** gegenüber der GD-Intervention; das unmittelbarste aufgabenbezogene Folgeproblem wäre das »Absagegespräch« mit Dir. H. Fehrle und das Gespräch mit N.N.
- b) **Zivilcourage** bzw. »Mut im Angesicht des Divisionärs«, d. h. die Zusage (und Teilnahme am Panel) bleibt aufrechterhalten. Die internen Folgen sind zu bedenken, werden aber in Kauf genommen; das unmittelbare Folgeproblem ist z. B. eine schriftliche Mitteilung und Begründung an das GD-Mitglied Dr. R. Hausmann über die Gründe des persönlichen Entscheids.
- c) **Kreative Lösung**, d. h. der Gruppe gelingt es, einen (realistischen) Ansatz zu finden, der die Veranstaltung und das Image der Bank »rettet« und weitgehend die Weisungen der GD respektiert. Das könnten u. a. Ansätze sein wie z. B.: Die Filiale organisiert einen bekannten Professor für Fragen der Wirtschaft bzw. des Internationalen Wirtschaftsrechts oder einen anerkannten Politologen oder Fachjournalisten mit Kompetenz in Fragen der europäischen Integration, der am Panel teilnimmt, außerdem sponsert die Filiale die Veranstaltung mit zusätzlichen Attraktionen, bleibt aber inhaltlich und formal im Hintergrund etc.

Es ist sehr wohl möglich, dass die Gruppe (oder einzelne Mitglieder) die grundsätzlichen Herausforderungen und Alternativen nicht sieht, sondern »schlaumeierisch« irgendwelche »Tricks« probiert. Seien Sie demgegenüber kritisch und intervenieren Sie, falls die Gruppe die Vorgaben missachtet und unrealistisch zu agieren beginnt.

Bezüglich des dramaturgischen Ablaufes des AC-Elements:

- Es werden nur Lösungsansätze akzeptiert, die realistisch sind im Sinne der Ausgangslage: Rollen, Zeitrahmen, Kosten etc.
- Falls die Gruppe Varianten der Strategie a) wählt, wird das »Absagegespräch« mit Dir. H. Fehrle fällig. Dieses muss zunächst telefonisch geführt werden. Die Rolle von H. Fehrle am Telefon wird von der AC-Leitung (nicht von einem Assessor, vgl. Abschn. 3.2.3) übernommen. In dieser Rolle als Dir. H. Fehrle wird die AC-Leitung versuchen, auf Herrn Stocker Druck auszuüben, die Absage als »unmöglich« hinstellen und zu verhindern, dass M. Stocker sein Problem »los wird«.

- Falls die Gruppe Varianten der Strategie b) wählt, muss ein Brief an GD Dr. R. Hausmann entworfen werden. Der Entwurf erfolgt in der Gruppe. Am Ende der AC-Übung wird der Brief den Assessoren abgegeben.
- Falls die Gruppe Varianten der Strategie c) wählt, müssen die Assessoren u. U. Auflagen machen, die eine realistische Arbeit darstellen:  
Es müssen z. B. vier Adressen von realen, an Universitäten bzw. Hochschulinstituten tätigen Professoren bzw. anerkannte Fachjournalisten mit tatsächlichem Schwerpunkt EU-Fragen eruiert werden.  
Wenn z.B. die Idee eines von der Filiale gesponserten attraktiven Quiz zu Fragen der europäischen Integration auftauchen sollte, muss das Quiz in den Grundzügen konzipiert und ein Kostenrahmen festgelegt werden. Auch sind immer die unmittelbaren Folgeaufgaben real zu erfüllen: Entweder ein Gespräch mit Dir. H. Fehrle und N.N. oder die Mitteilung an GD Dr. R. Hausmann etc.
- Es kann sein, dass die Gruppe vorschlägt, einen direkten Kontakt zu GD R. Hausmann aufzunehmen, um ihn evtl. umzustimmen. Das würde ebenfalls via AC-Sekretariat laufen, das z. B. den stereotypen Bescheid gibt, GD R. Hausmann sei vor einer halben Stunde an Bord von LH \_\_\_\_ Frankfurt – New York und könne nicht vor \_\_\_\_\_ (Ende der Zeit dieses AC-Elementes) erreicht werden.
- Es kann sein, dass die Gruppe auf Nebengeleise ausweicht, z. B. den erwähnten Dr. W. Amberg sprechen will. Dies ist ebenfalls nur telefonisch möglich und endet vorerst im AC-Sekretariat. Dr. Amberg, der momentan in einer Sitzung ist, ruft evtl. zurück (diese Rolle würde ebenfalls von der AC-Leitung übernommen).
- Im Text für die Assessees müssen deshalb die realen (Handy-)Telefonnummern der AC-Leitung bzw. des AC-Sekretariates angegeben werden.

Wichtig ist, dass die Assessoren bei ihren Interventionen die Übungsanlage mit ihrem Ziel im Auge haben und gleichermaßen kreativ, fair und präzise auf die Gruppe reagieren. Es ist während des Übungsablaufes möglich, die AC-Leitung zu konsultieren und Interventionen abzusprechen. Die technischen Telefonnummern werden den Assessoren vor der Übung bekannt gegeben.

Es handelt sich hier um einen Typus von AC-Element, in dem die Assessoren bzw. die AC-Leitung Interventionsmöglichkeiten haben. Hierbei gilt, dass die Interventionen realistisch und fair zu sein haben. Es darf nicht der Eindruck entstehen, als spielten AC-Leitung oder Assessoren »gegen« die Assessees. Andererseits ist klar, dass der Direktor der Sektion »Hessenland« des VHK versuchen wird, auf Herrn M. Stocker Druck auszuüben, damit die von ihm bzw. der VHK geplante Veranstaltung gerettet werden kann.

#### **Geeignete Beurteilungskriterien:**

- Planung und Organisation
- Kundenorientierung
- Problemanalyse
- Belastbarkeit und Stressmanagement

**STRENG VERTRAULICH**

Dieser Text wird auf Verlangen den Assessees gegeben (im AC-Sekretariat)

**Weisung III / A 238-31.011938-00****Betr. Mitwirkung von Bankkadern an öffentlichen Veranstaltungen****Einleitung:**

Die ALLBAN ist sich ihrer Rolle und Verantwortung in der Gesellschaft voll bewusst. Sie gestaltet diese Verantwortung aktiv und passiv im Rahmen des Konzepts des **Corporate Citizenship**. Die ALLBAN will in besonderer Weise in unserem Binnenmarkt, aber auch in allen unseren internationalen Märkten ein vorbildlicher Corporate Citizen sein.

Zum Corporate Citizenship gehört auch das Bestreben der Bank, ihre Position in den relevanten Fragen von Politik, Wirtschaft und Kultur einzubringen und kompetent zu vertreten. Dabei ist es unerlässlich, dass die ALLBAN sich mit einer Stimme und unbestreitbarer Kompetenz in die öffentliche Diskussion einbringt.

Die Generaldirektion erlässt deshalb in Absprache mit dem Aufsichtsratsausschuss »Mission, Values and Strategies« folgende Weisungen, welche die Mitwirkung von Bankkadern an öffentlichen Veranstaltungen regeln:

**Grundsätze:**

1. Als Vertreter der ALLBAN dürfen nur Mitglieder des Direktionskaders wirken.
2. **Vor** jeder Zusage zur Mitwirkung an einer öffentlichen Veranstaltung ist die schriftliche Zustimmung des direkten Vorgesetzten einzuholen. Als zuständige Vorgesetzte gelten Ressortleiter, Regionalleiter und Geschäftsbereichsleiter. Die diesbezüglichen Anträge enthalten:
  - Träger der Veranstaltung,
  - Datum und Ort der Veranstaltung,
  - Thema, Zweck und Art der Veranstaltung,
  - Wer nimmt noch an der Veranstaltung teil (bitte genaue Angaben und Adressen)?
  - Zweck bzw. Motiv einer erwünschten Teilnahme der ALLBAN an der Veranstaltung,
  - Name, Funktion und Legitimation (Kompetenz) des vorgesehenen ALLBAN-Vertreters an dieser Veranstaltung sowie
  - Kostenrahmen.
3. Der zuständige Vorgesetzte bzw. die Stabstelle »Medien und Öffentlichkeit« bei der GD kann die Genehmigung zur Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen mit personellen, inhaltlichen und materiellen Auflagen verbinden.
4. Gemäß der jeweiligen Thematik bzw. möglicher Implikationen ist die Stellungnahme bzw. Unterstützung der zuständigen Fachabteilungen bzw. der Rechtsabteilung einzuholen.

**Organisatorisches:**

5. **Vor** jeder Teilnahme an einer öffentlichen Veranstaltung erfolgt zwingend ein Coaching bzw. Briefing durch die GD-Stabstelle »Medien und Öffentlichkeit«. Die im Rahmen dieses Coachings bzw. Briefings erhaltenen Empfehlungen sind verbindlich zu befolgen.
6. Alles bei einer öffentlichen Veranstaltung verwendete audiovisuelle Material bzw. die abzugebenden Dokumentationen müssen – aus Gründen der Corporate Identity – durch die Stabstelle »Unternehmenskommunikation« hergestellt werden. Die Verantwortung für die inhaltlich-fachliche Richtigkeit liegt bei dem jeweiligen Verfasser und seinem Vorgesetzten.
7. Die Herstellung von Pressemappen bzw. Pressemitteilungen fällt in den ausschließlichen Zuständigkeitsbereich der Stabstelle »Unternehmenskommunikation«.
8. Sind im Rahmen der Veranstaltungen Interviews bzw. Medienauftritte vorgesehen, so gelten in vollem Umfang die Dispositionen der Weisung II / A 238-28.011938-00.

ALLBAN

Generaldirektion

Dr. R. Schwarzkopp

Dr. K. Brenner

Datum: \_\_\_\_\_

## AC-Element 4: »Leather on my shoes«

Die historischen Wurzeln, die sog. Ursachen und v. a. die dynamischen Wirkfaktoren der modernen Arbeitswelt sind vielschichtig und komplex. So könnte man z. B. folgende Faktoren gebündelt anführen: Information bzw. Informatik, Globalisierung, von der Güter-(Industrie) zur Finanzwirtschaft, neue Technologien, veränderte kulturelle, gesellschaftliche und politische Werte und Institutionen etc. Das alles ist aber jetzt nicht Gegenstand Ihrer Aufgabe.

### Aufgabenstellung:

Sie sind Mitglieder einer »Talent-Pool-Gruppe« Ihrer Unternehmung. In einem Zyklus von 4 Jahren wird von Ihrer Organisation für diese »Talent Pools« jährlich ein »Refresher-Kurs« von 4 Tagen (Montagabend bis Freitagmittag) residentiell (»off-site«) angeboten. Diese »Refreshers« haben jeweils ein Schwerpunktthema aus den Bereichen »Finanz«, »Marktbearbeitung«, »Informatik«, »Human Resources Management«. Die Refreshers werden einerseits durch lokale Gruppen des Talent Pools vorbereitet und andererseits durch interne und externe Fachexperten, die Inputs geben. Das Konzept sieht aber vor, dass eine größtmögliche Aktivierung und Mitgestaltung der Refreshers durch die Talent-Pool-Mitglieder erfolgt. Die Talent Pools umfassen ca. 60 Personen, die in Gruppen von 12–20 Personen organisiert sind. Das Schwerpunktthema des diesjährigen Refreshers ist aus dem HRM-Bereich und lautet:

**Die Arbeitswelt in modernen Organisationen**  
Herausforderungen für das Management (Linie) und das HRM

Die moderne Arbeitswelt kann durch folgende **managementrelevante** Tendenzen charakterisiert werden:

1. mehr persönliche Verantwortung und veränderte Laufbahnschemata (z. B. Portfolio-Worker, Lebensunternehmer etc.),
2. größerer Führungsbedarf: Orientierung, Koordination, Komplexitätsreduktion,
3. wachsende Bedeutung von Gruppen bzw. Teams (trotz des folgenden Sachverhalts),
4. kurzlebige Arbeitsbeziehungen (mit Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeitenden),
5. stärkere Involvierung der Chefs in direkten Kontakten mit Mitarbeitenden über mehrere Stufen,
6. zunehmend ambivalentere und weniger eindeutige Hierarchie und Autorität (komplexe Einflussphären),
7. stärkere Betonung der Individualität,
8. stärker als Person geforderte Chefs (Glaubwürdigkeit, persönliche Integrität),
9. mehr Stress und höhere Arbeitsintensität (Probleme mit Work-Life-Balance, Burnout etc.) sowie ein
10. neues Verhältnis von Intellektualität (Analyse, Expertenwissen) und Handlungsorientierung (Ergebnisorientierung).

Auf dem Hintergrund dieser allgemeinen arbeits- und organisationssoziologischen Trends und v. a. Ihren **eigenen** Erfahrungen und Beobachtungen stellen Sie jetzt als Gruppe 5–7 Thesen auf, die Ihre Antwort auf die folgenden Fragen, die aus der Analyse einer umfassenden Mitarbeitendenbefragung gewonnen wurden, darstellen:

- Es wird zunehmend sowohl eine »Glaubwürdigkeitskrise« des Managements und ein »Lack of Leadership« festgestellt. Was ist die Antwort des sog. Direktionskaders auf diese Herausforderungen?
- Was gibt den Menschen in der Organisation die notwendige Sicherheit und Orientierung, wenn sich doch die Arbeits- und Organisationswelt ständig wandelt?
- Welche Methoden und Techniken der Mitarbeiterführung werden zunehmend wichtig und wie sind sie zu handhaben?

- Welche Unterstützung brauchen Führungskräfte, um der zunehmenden Komplexität und den Herausforderungen in ihren Aufgaben und Rollen gewachsen zu sein?
- Wie kann in einer wachstumsorientierten, kostenlimitierenden Arbeitswelt mit ihrer zunehmenden Arbeitsbelastung für Kader eine befriedigende sog. »Work-Life-Balance« aufrechterhalten werden?

Ihre Ausarbeitung wird mit denen der anderen Talent-Pool-Gruppen synthetisiert. Sie haben also eine gute Chance, durch eine kompetente und originelle Lösung dieser Aufgabe auf den Inhalt und Verlauf des nächsten Refreshers, der in 2 Monaten stattfinden wird, Einfluss zu nehmen.

Ihre 5–7 Thesen (z. B. normative Leitsätze, Prinzipien, Postulate, aber immer mit Konkretisierungen!) sollen nicht so sehr bereits Detailantworten auf diese fünf Fragen sein, sondern eher eine gedankliche Modellskizze (z. B. lokales Leitbild, Führungsmodell) als Antwort auf die Problemlage, wie sie in den Fragen skizziert ist. Um die Konkretisierung aber nicht zu verfehlen, können Sie von lokalen Gegebenheiten ausgehen oder gewisse Konsequenzen Ihrer Thesen aufzeigen. Gehen Sie davon aus, dass Ihre Ausarbeitung für Ihre eigene Organisationseinheit bzw. Unternehmung relevant und von praktischem Nutzen sein soll. Vermeiden Sie unbedingt sog. Allgemeinplätze oder »Passepartout-Formulierungen«! Es muss aus Ihrer Stellungnahme klar ersichtlich sein, was Sie vorschlagen, wie Ihr Unternehmen bzw. Ihre Organisation das mittlere und obere Kader unterstützen und entwickeln soll und was dabei Ihre eigene Rolle (als Mitglied dieser Kadergruppe) sein kann.

**Zur Verfügung stehende Zeit:** 60 min

Geben Sie Ihre Ausarbeitung gut lesbar um \_\_\_\_\_ Uhr Ihren Assessoren ab.

#### **Kommentar:**

Hier handelt es sich um den klassischen Typus einer themenbestimmten Gruppendiskussion, die ein bestimmtes (schriftliches) Resultat produzieren soll. Dieses Resultat kann dann auch inhaltlich beurteilt werden und nicht nur im Prozess seines Zustandekommens.

Dieses AC-Element kann mit weiteren »Auflagen« angereichert bzw. weiter entwickelt werden, z. B.:

- Die 5–7 Thesen müssen auf Englisch formuliert (bzw. eingereicht) werden. In diesem Fall muss im allgemeinen Aufgabentext darauf hingewiesen werden, dass die Refreshers zweisprachig abgehalten werden. Die Themenstellung (Titel) muss englisch-deutsch formuliert sein;

bzw.

- es wird eine gewisse Konkurrenzsituation geschaffen, indem die Thesen (auf Poster fixiert) »öffentlich« vorgetragen werden müssen und eine Jury die einzelnen Beiträge (oder Teile aus ihnen) prämiert. Die Jury kann aus nur Assessees, nur aus Assessoren oder gemischt aus Assessees und Assessoren gebildet werden. Wird die Jury nur aus je einem Vertreter der Assessee-Gruppen gebildet, so stellt sie eine eigene Gruppe dar, die während der 60 min Kriterien und Indikatoren für die Beurteilung von Präsentation und inhaltlicher Substanz ausarbeitet. Die Assessee-Jury-Gruppe wird von mind. Einem Assessor und der AC-Leitung beobachtet und assessiert.

Es ist außerdem typisch für AC-Elemente, dass sie redundante, evtl. sogar verwirrende, ablenkende, unnötige Informationen enthalten kann, wie in diesem Beispiel im ersten Absatz zu sehen ist. Dies zwingt die Assessees, sich auf das Relevante zu konzentrieren und sich nicht ablenken oder verunsichern zu lassen.

#### **Geeignete Beurteilungskriterien:**

- Kommunikation und Einflussnahme
- Problemanalyse
- Teamwork



## AC-Element 5: »Chautauquas«

Dieses AC-Element betrifft die Rednerinnen und Redner

---

---

---

---

### Aufgabenstellung:

Die Annahme ist, dass Sie Mitglied des »Efficiency-Club« sind, eine Vereinigung gut ausgebildeter Kader aus allen Branchen Ihrer Stadt. Ihre Firma begrüßt die Mitwirkung ihrer Kader in solchen intergeschäftlichen Vereinigungen. Neben einem gewissen geselligen Moment ist das Clubanliegen v. a. der fachliche Gedankenaustausch und die Weiterbildung. Dabei wird auch den allgemeinen gesellschafts- und managementpolitischen Problemstellungen ein gebührender Raum gegeben.

Diese allgemeinen Themen werden in der Regel jedes Vierteljahr in einer 1 ¼-stündigen bis max. 1 ¾-stündigen sog. **Chautauqua** organisiert. Dies ist eine Abfolge von 3–4 Kurzreferaten zu verschiedenen Themen mit anschließender Diskussion. Der Zeitrahmen ist jeweils strikt einzuhalten:

Kurzreferat: 12 min. + 8 min. Fragen bzw. Bemerkungen der Zuhörenden, 5 min. Pause

### Anmerkung:

Chautauqua (amerik.) ist eine Stadt in NY; Sie wurde berühmt durch ihre Sommerveranstaltungen in Zelten und oft mit Musikvortrag, die der Weiterbildung von Lehrern dienten; dies gilt als der Beginn der Erwachsenenbildung in den USA. Heute gebräuchlich als leicht ironischer Ausdruck für eine gehaltvolle Rede.

Der Zeitrahmen ist jeweils strikt einzuhalten:

- Kurzreferat: 12 min.
- Fragen und Bemerkungen der Zuhörenden: 8 min.

Das Ihnen zugewiesene **Thema** finden Sie nachstehend angekreuzt.

In dieser Übung werden Sie Einsätze in unterschiedlichen Rollen haben können:

- Rolle als Referent: In dieser Rolle halten Sie das Kurzreferat und moderieren die anschließende Diskussion gemäß obigem Zeitplan.
- Rolle als Beisitzer: Im Referat des Kollegen bzw. der Kollegin, dem bzw. der Sie in der Schlussübung Feedback geben, sind Sie Beisitzer. Als Beisitzer üben Sie gleichzeitig auch die folgende Rolle aus.
- Rolle als Zuhörer: Als Zuhörer sind Sie Vertreter einer evtl. anderen Sichtweise. Sie werden sich aktiv in die Diskussionsrunde einbringen.

## Themen der »Chautauqua« vom \_\_\_\_\_

Sie finden hier die Liste der Themen, die behandelt werden. Das von Ihnen übernommene Thema ist für Sie angekreuzt. Sie leiten auch die 8-minütige Diskussion. Erwartet wird nicht ein Expertenvortrag, sondern eine Sensibilisierung der Zuhörer für die Problemstellung und eine persönliche Stellungnahme von Ihnen. Die Vorbereitungszeit organisieren Sie sich selbst in den Lücken und Pausen des AC-Programms.

<b>A</b>	<b>Der »Service publique« und die Privatisierungstendenzen</b> Effizienz und Effektivität im Fadenkreuz von Gemeinwohl und Staatspolitik. Bereits vorliegende Erfahrungen und welche Lehren daraus gezogen werden können. Grundsätzliche Überlegungen und Konkretisierung an einem bis zwei Beispielen.
<b>B</b>	<b>Regionalisierung geographisch – politisch – wirtschaftlich – kulturell</b> Ist die Regionalisierung ein Reflex auf die großräumigen Integrationstendenzen (und den damit häufig verbundenen Zentralismus)? Geschichtliche, gesellschaftliche, kulturelle und wirtschaftliche Bemerkungen zu einem komplexen und spannungsvollen Phänomen der Schweiz, Europas und der Welt.
<b>C</b>	<b>Nachhaltigkeit (»sustainability«), der Beitrag des sog. mittleren Managements</b> »In business terms, sustainability means the synergistic creation of economic, social-societal and environmental value-added. This triple-bottom-line approach is an economic opportunity for businesses to improve their productivity, ability to innovate and marketing potential, and therefore adds to their competitiveness. Sustainable business contributes to society's ability to meet today's global economic, environmental and societal needs by securing the same opportunities for future generations. In a world with rapidly growing demands for transparency and accountability, sustainable practices enhance business credibility. Good corporate citizenship and responsibility are therefore closely linked to sustainability.« (The sustainability forum Zuerich (2001) Financial services – drivers to sustainability. Zürich; Aus einem Prospekt der Brugger & Partner AG, Zürich)
<b>D</b>	<b>Karrieredesign für Kader und Familienpolitik</b> Wie können die Anforderungen eines modernen Paar- und Familienverständnisses und die der beruflichen Verfügbarkeit kompatibel gemacht werden? Wie kann die an sich schon prekäre sog. Work-Life-Balance speziell unter den Aspekten »dual career – Familienzyklus« gestaltet werden?
<b>E</b>	<b>Corporate Governance</b> Das Problem der Corporate Governance ist einerseits durch OECD-Richtlinien des Ministerrats (vom 27./28.04.1998) und andererseits durch spektakuläre Probleme der Führungsorganisation bedeutender Unternehmungen (auch und gerade der Schweiz) hoch aktuell geworden. Geben Sie eine praxisbezogene Einführung in das Kernproblem der Corporate Governance, und zeigen Sie die Konsequenzen auf, wenn davon auszugehen ist, dass Corporate Governance eine valable und konsensfähige Antwort zu sein hat im Spannungsfeld von Prinzipal (Eigentümer) – Agenten (Management) – Stakeholders – Reputationsrisiken.

F	<p><b>Ein anderer Aspekt des »Zusammenpralls der Kulturen«</b></p> <p>Professor Tyler Cowen unterrichtet als Wirtschaftswissenschaftler an der Georg Mason University und leitet sowohl das Mercatus Center und das James M. Buchanan Center for Political Economy. 2002 veröffentlichte er bei Princeton University Press, Princeton und Oxford, das Buch: Creative Destruction – How Globalization is changing the World's Cultures. Im Klappentext seines Buches ist zu lesen:</p> <p>»It is a commonplace that globalization is subverting local culture. But is helping as much as it hurts? In this strikingly original treatment of a fiercely debated issue, Tyler Cowen makes a bold new case for a more sympathetic understanding of cross-cultural trade. Creative Destructions brings not stale suppositions but an economist's eye to bear on an age-old question: Are market exchange an aesthetic quality friends or foes? On the whole, argues Cowen in clear and vigorous prose, they are friends. Cultural »destruction« breeds not artistic demise but diversity.</p> <p>Through an array of colorful examples from the areas where globalization's critics have been most vocal, Cowen asks what happens when cultures collide through trade, whether technology destroys native arts, why (and whether) Hollywood movies rule the world, whether »globalized« culture is dumbing down societies everywhere, and if national cultures matter at all.</p> <p>For all the pressures that market forces exert on individual cultures, diversity typically increases within society, even when cultures become more like each other. Trade enhances the range of individual choice, yielding forms of expression within cultures that flower as never before. While some see cultural decline as a half-empty-glass, Cowen sees it as a glass half-full with the stirrings of cultural brilliance. Not all readers will agree, but all will want a say in the debate this exceptional book will stir.«</p> <p>Wie sehen Sie das Problem? Ausgehend von Ihren eigenen Beobachtungen und Reflexionen: wie kann und soll die Dynamik des Zusammentreffens mondialer (sprich angelsächsischer) Kultur und lokaler Kultur gestaltet werden?</p>
F	<p><b>Spezifische Thematiken</b></p> <p>Aus dem branchen- bzw. assesseespezifischen Kontext bzw. aus der speziellen Zielsetzung des AC zu formulieren.</p>
G	<p><b>Issue-Management</b></p> <p>Unter einem »issue« wird ein insbesondere für die Öffentlichkeit sensibles, häufig auch polarisierendes Thema (z. B. Gender-Fragen - Diskriminierung - Umweltschutz) verstanden. Oft trifft es sich, dass ein solches generell sensibles Thema mit einem »Ereignis«, einem Fall, Unglück, sog. Skandal etc. zusammenfällt. Sie erhalten von der AC-Leitung (bzw. Ihren Assessoren) eine kurze verbale Umschreibung eines solchen Issues und seines Kontextes. Sie tragen eine Art Stellungnahme, Communiqué Ihrer Organisation (oder Abteilung) zu Händen von Medienvertretern vor. Sie sind in der Rolle eines »Sprechers« bzw. einer »Sprecherin« der Organisation.</p>

Nur für Assessorinnen und Assessoren

Rednerin bzw. Redner: \_\_\_\_\_ Gruppe: A – B – C

Thema: \_\_\_\_\_

Präsentationsaspekte	Eloquenz (Auftreten, Rhetorik, Sprachniveau etc.)	Bewert.
	Anschaulichkeit (Klarheit, Einsatz von Medien etc.)	Bewert.
	Impact auf Zuhörer (Wirkungen, pers. Reaktionen etc.)	Bewert.
Inhalts-Aspekte	Substanz, Tiefe, Stimmigkeit, etc.	Bewert.
	Originalität, Perspektivität, persönliche Stellungnahme etc.	Bewert.
	Da kein »Chautauqua-Thema« aus dem Stegreif gehalten werden kann, wie gut scheint Rednerin bzw. Redner vorbereitet, dokumentiert etc. zu sein?	Gesamtbewertung

**Kommentar:**

Dieses AC-Element zu »Rhetorik und Auftreten« ist auch eine Gelegenheit für Peer-Feedback, d. h. die Assesseees geben sich Feedback.

Die Wahl der Themen soll etwas über die Kompetenz der Assesseees in Erfahrung bringen, sich zu gesellschaftlich-politischen-kulturellen Problemen mittels der Schnittstelle Firma und Branche und sozialer Konflikt zu äußern. Dieses AC-Element erlaubt, etwas von den wertorientierten Anforderungen an die Assesseees als Kandidatinnen und Kandidaten für höher qualifizierte Aufgaben und Positionen evaluierbar zu machen.

Da für dieses AC-Element im Ablauf des AC keine eigentliche Vorbereitungszeit vorgesehen wird, zwingt es den Redner bzw. die Rednerin zu einem persönlichen Zeitmanagement bzgl. Vorbereitung und evtl. Unterstützung für die Präsentation. Was davon ist in der tatsächlich gehaltenen Chautauqua ersichtlich

**Geeignete Beurteilungskriterien:**

- Problemanalyse
- Kommunikation und Einflussnahme
- Dynamik und Einsatzbereitschaft

## AC-Element 6: »Redeübung Joker«

---

Text für Assesseees

### Aufgabenstellung:

Sie haben Gelegenheit, drei kurze Reden anzuhören und zu beurteilen. Das **primäre Ziel** dieser Reden ist, dass es dem Redner bzw. der Rednerin gelingt, Sie für ihn bzw. sie persönlich zu gewinnen (»good will« erzeugen). Er bzw. sie muss also überzeugen und einnehmend wirken.

### Zeitplan:

Eine Rede dauert 8 min; dann füllen Sie während 10 min die entsprechende Kolonne dieses Blattes aus; darauf folgt die nächste Rede etc. Nachdem alle drei Reden gehalten wurden, erhält jeder Redner 12 min Feedback durch Ihre Gruppe. Seien Sie gleichermaßen offen, kritisch und fair in Ihrer Bewertung und Ihrem Feedback. Ihre Feedback-Leistung ist ebenfalls Gegenstand unserer Beurteilung. Geben Sie deshalb Ihr Beurteilungsblatt am Ende dieser AC-Übung ab.

Ende dieses AC-Elementes: \_\_\_\_\_

Bewertungsskala:	A	hervorragend
	B	gut
	C	hinlänglich
	D	ungenügend
	E	bezogen auf die Zielsetzung der Aufgabe negativ

**Redeübung »Joker«**

Gruppe	Rednerinnen und Redner		
A			
B			
C			
D			

**Auftrag an:**

Oben genannte Personen

**Aufgabenstellung:**

Ihre Aufgabe besteht darin, Ihrer Gruppe je eine **Rede** (in welcher Form und zu welchem Thema auch immer) von 8 min Dauer zu halten, deren **primäres Ziel** darin besteht, die Gruppe für Sie persönlich zu gewinnen, d. h., Ihnen gegenüber als Person einen sog. »good will« zu erwecken. Die Zeit von 8 min ist genau einzuhalten; sie darf beispielsweise nicht unterschritten werden (Toleranz 30 s). Im Übrigen sind Sie in der Gestaltung dieser Rede völlig frei.

**Beginn:**

Start dieses AC-Elementes: \_\_\_\_\_

**Vorbereitungszeit:**

Individuell

Beurteilungsblatt für die Redeübung »Joker«      Gruppe: \_\_\_\_\_      Name: \_\_\_\_\_

Beurteilungskriterien	Redner:	Bew.	Redner:	Bew.	Redner:	Bew.
<b>Inhaltlich-thematische Aspekte</b> Informationswert, Substanz der Aussagen, Verständlichkeit, Originalität etc.						
<b>Rhetorische Aspekte</b> Ansprechen der Zuhör-enden, Lebendigkeit und Anschaulichkeit, Wortflüssigkeit, Körperhaltung und Mimik, Kontextbezug						
<b>Persönliche Wirkung</b> Sicherheit (natürlich o. künstlich), Hemmungen – welche Überzeugungsmittel wurden eingesetzt? Glaubwürdigkeit (Echtheit)						
<b>Wirkung auf Hörer</b> Ihre Eindrücke bzgl. vertrauenerweckend, überzeugt sein, Zustimmung, Sympathie etc. In welchem Ausmaß gelang es, »good will« bei Ihnen zu schaffen?						



## Redeübung »Joker«

### Kommentar:

Diese scheinbar so einfache Aufgabenstellung stellt tatsächlich aber hohe Anforderungen und enthält ein großes diagnostisches Potenzial. Deshalb verwenden wir dieses AC-Element regelmäßig auch in den Einzel-Assessments (EA; vgl. 3.1).

Diese Aufgabenstellung, mittels einer Rede für sich sog. »good will« zu erreichen, kann eigentlich nur gelöst werden, wenn die Sprecherin bzw. der Sprecher von sich selbst erzählt, d. h. einen klaren Bezug zur eigenen Person und ihrer Welt herstellt. Die »Falle« dieser Aufgabenstellung liegt v. a. darin, dass die Redenden eine Art Kurzreferat über irgendein Thema halten, zu dem sie einen mehr oder weniger persönlichen Bezug haben. In Wirklichkeit ist jedoch das Thema die Person des bzw. der Redenden – und sie soll durch die Rede »good will« auslösen. Studiert werden kann in diesem AC-Element auch die wichtige Unterscheidung zwischen »persönlich« (man »spürt« die Person) und »privat« (Mitteilungen, die Außenstehende entweder kaum interessieren oder schlicht peinlich sind). Seltener kommt es vor, dass die gewollte, situationsgerechte Selbstinszenierung in Peinlichkeiten abgeleitet.

Eine weitere Chance dieses AC-Elementes ist die Gelegenheit zu Peer-Feedback und zur Evaluation des Peer-Feedbacks.

Die Abgabe dieses AC-Elementes an die dafür vorgesehenen Assessees soll so erfolgen, dass nicht mehr als 20 min Nettovorbereitungszeit eingeräumt wird. Das bedeutet einen gewissen zusätzlichen Stressfaktor. Es kann sehr sinnvoll sein, dieses AC-Element z. B. **vor** dem Frühstück, Mittag- oder Abendessen oder in einer längeren Pause abzugeben.

In die Tabelle auf der ersten Seite dieser AC-Element-Anleitung werden im realen AC die Namen der für dieses AC-Element vorgesehenen Assessees eingefügt.

### Geeignete Beurteilungskriterien:

- Problemanalyse,
- Kommunikation und Einflussnahme,
- Dynamik und Einsatzbereitschaft sowie
- die besonderen Auswertungsblätter dieses AC-Elementes.

## AC-Element 7: »Rollen im Spannungsfeld Laufbahn – Familie«

---

### Hintergrund:

Das Rollenmuster von Lebenspartnern der vergangenen Jahrzehnte bestand darin, dass nach einer ganz ähnlichen Startphase im Berufsleben ab dem Einsetzen des sog. Familienzyklus eine klassische Rollenteilung zwischen Mann und Frau stattfand. Der Mann konnte in der Regel seine Laufbahn fortsetzen, unterstützt durch die infrastrukturellen Voraussetzungen des Zuhauses, die in der Regel durch die (Ehe-)Frau garantiert wurden. Insbesondere in der breiten Mittelschicht war dies das gängige Modell; die Erwerbstätigkeit der Frau hatte, sofern sie stattfand, subsidiären Charakter und war entsprechend von geringerem Gewicht. In ökonomisch schwächeren Schichten lagen bzw. liegen die diesbezüglichen Voraussetzungen anders (z. B. Zwang zum Doppelverdienst).

Zahlreiche gesellschaftliche und kulturelle Faktoren führten zu einer tief greifenden Veränderung dieses stillschweigenden Partnerschaftsvertrages. Eine Konsequenz aus diesen Veränderungen sind z. B. die sog. Dual-career-Paare, d. h. Mann und Frau sind berufstätig und haben Laufbahnpläne einschließlich der z. T. intensiven Weiterbildungsinvestitionen. Dieses Modell findet sich v. a. bei den sehr gut ausgebildeten Berufstätigen in Kaderpositionen oder in freiberuflichen Tätigkeiten.

Die Erfahrungen zeigen, dass dieses Modell aus verschiedenen Gründen nur ausnahmsweise problemlos als ein Additionsmodell funktioniert: uneingeschränkter Karriereerfolg des Mannes und uneingeschränkter Karriereerfolg der Frau. Solche Paare haben oft kein oder nur ein Kind.

Eine andere Entwicklung besteht in dem gewandelten Partnerschafts- und Rollenverständnis der Frau, die, unabhängig einer eigentlichen Karriere, erhöhte Ansprüche an die familiäre Präsenz des Mannes (Vaters) stellt und Übernahme von aktiveren Rollengestaltungen als Vater bzw. Partner erwartet; dies erlaubt der Frau u. a. eine gewisse eigene berufliche Zukunftssicherung durch z. B. Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen. Ihre Chancen als Wiedereinsteigerin (nach dem Familienzyklus) erhöhen sich dadurch erheblich.

Konjunkturelle Faktoren, die Intensivierung der Arbeit (»work load«) und veränderte Management-schwerpunkte beeinflussen ebenfalls die Fragestellung Laufbahn – Familie. So entsteht zunehmend ein Spannungsfeld zwischen Laufbahnerfolg und Laufbahnerfordernissen (z. B. Flexibilisierung, Intensivierung der Arbeit, Entgrenzung von Arbeitszeit, -ort und Freizeit, Wohnort etc.) und Partner- bzw. Familienrollen andererseits. Auch bei dieser Thematik einer Schnittstelle Gesellschaft – Unternehmung – Individuen ist die enorme Diskrepanz zwischen der Rhetorik und der Praxis auffällig.

### Aufgabenstellung:

Diskutieren Sie diese Entwicklung und die sich daraus ergebenden Konsequenzen. Zeigen Sie gangbare Wege auf, den neuen Situationen konstruktiv zu begegnen und wie die dafür notwendigen Voraussetzungen konkret geschaffen werden können. Berücksichtigen Sie dabei auch Auswirkungen und Implikationen des betrieblichen Bildungswesens und der Education permanente.

Diskussionszeit: 70 min, d. h. bis \_\_\_\_\_. Ein Mitglied (max. zwei Mitglieder) Ihrer Gruppe wird ein **Resümee** (Ergebnisse, Substanz) Ihrer Diskussion verfassen und heute \_\_\_\_\_ der AC-Leitung (via Ihres Assessorenteams) abgeben. Vielen Dank.

**Kommentar:**

Dieses AC-Element, besonders geeignet im Rahmen von HRM- bzw. HRD-orientierten ACs, kann auf verschiedene Weise variiert und erweitert werden. Wenn es die Gender-Zusammensetzung der Assessee zulässt, können zunächst in einer ersten Phase (45–60 min) reine Männer- bzw. Frauengruppen gebildet werden. Deren Ergebnisse werden anschließend in paritätisch zusammengesetzten Gruppen von 4–8 Assessee diskutiert bzw. synthetisiert (45 min). Diese Repräsentantengruppendiskussion kann z. B. in der Technik »Fish-bowl« durchgeführt werden.

Wenn die Zusammensetzung der Assessee das nicht erlaubt, kann trotzdem eine Pro- bzw. Contra-Position in einer Debatte eingebracht werden – bzw. es werden bestimmte thematische Perspektiven vorgegeben.

**Geeignete Beurteilungskriterien:**

- Problemanalyse
- Differenz- und Konfliktmanagement
- Kommunikation und Einflussnahme

## AC-Element 8: »Joker für ein Feedback bzw. eine Frage«

Sie haben als Gruppe maximal zwei Joker, die Sie während dieses AC einsetzen können, d. h. Sie können eine Frage stellen bzw. ein Feedback verlangen. Die Frage enthält nur **einen** inhaltlichen Punkt und bezieht sich auf eine Verständnisfrage oder Zusatzinformation, die Frage kann sich also auf keinerlei »Empfehlung« für die Bearbeitung der Aufgabe oder das weitere Vorgehen beziehen. Die Frage ist präzise zu formulieren (schriftlich) und wird von den Assessoren, evtl. in Rücksprache mit der AC-Leitung, so präzise wie möglich beantwortet. Die Bitte um ein Feedback bezieht sich immer nur auf die Gruppe bzw. das Gruppenverhalten (z. B. Methodik) und wird von den Assessorinnen und Assessoren angemessen beantwortet. Die Gruppe muss sich einig sein bzgl. des Einsatzes eines Jokers und der genauen Formulierung der Frage bzw. des erbetenen Feedbacks.

Die AC-Leitung

### Joker 1

Gruppe: _____ an Assessorenteam	Datum und Zeit: _____
<p>Wir bitten Sie, uns als Gruppe folgende Frage zu beantworten:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

### Joker 2

Gruppe: _____ an Assessorenteam	Datum und Zeit: _____
<p>Wir bitten Sie, uns als Gruppe folgende Frage zu beantworten:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

Text nur für Assessorinnen und Assessoren

**»Joker für ein Feedback bzw. eine Frage«**

Verteilt wird das AC-Element in jeweils **einem** Exemplar (in beschriftetem Umschlag) an jede Gruppe, und zwar so, dass der Umschlag auf dem Tisch der Gruppe liegt. Dieses spielerische AC-Element bewegt sich auf zwei Ebenen: einer kognitiven und einer gruppendynamischen.

Auf der **kognitiven** Ebene ist relevant:

- Wird die Gelegenheit zu einer Frage bzw. einem Feedback sinnvoll genutzt?
- Wie »intelligent« ist die Frage und wie relevant das erbetene Feedback?
- Wie präzise und verständlich wird die Frage bzw. der Feedback-Punkt formuliert?
- Welchen Nutzen (Lernen, Veränderung etc.) zieht die Gruppe aus der Beantwortung der Frage bzw. dem erhaltenen Feedback?
- Wie geht die Gruppe mit dem Risiko um, zu viel Zeit für den Einsatz dieses »Jokers« zu verlieren? (Es ist möglich, dass die Diskussionen darüber in den Pausen geführt werden. Dann können sie nicht beobachtet werden und es zählt nur das Ergebnis.)

Auf der **gruppendynamischen Ebene** ist interessant:

Da sich die Gruppe einig werden muss, ob und wann sie die Frage stellt bzw. das Feedback erbittet und dies auch bzgl. der Formulierungen relevant wird:

- Initiative und Reaktion der Gruppe,
- Einigungsprozess,
- Ökonomie: Zeitinvestition in Einigung bzgl. Frage bzw. Feedback und deren Nutzen sowie
- Reaktionen auf Antwort (Frage) bzw. das Feedback.

Der Umgang der Gruppe mit diesem AC-Element ist sehr ergiebig und liefert ebenfalls Informationen über die AC-Gruppe bzw. einzelne Assessees. Machen Sie sich deshalb ebenfalls Notizen, die in die Integrationssitzung einfließen können.

**Wichtig:**

Fragen werden nur der Gruppe gegenüber beantwortet. Es gibt keine Rückfragen oder Diskussionen. Das Feedback bezieht sich auf das Gruppengeschehen und wendet sich nicht an einzelne Personen.

## **Anhang B3: Outdoor**

Outdoor-Instruktion Gruppe A	– 244
Information und Auftrag an Gruppe A – B – C	– 246
Auswertungen der Outdoor-Übungen	– 248
AC-Element 9: »Naturmemory«	– 249
AC-Element 10: »Naturxylophon«	– 251
AC-Element 11: »Spinne«	– 252
AC-Element 12: »Gefährt-Parcours«	– 253
AC-Element 13: »Tellerübung«	– 254
AC-Element 14: »Bosun's-Chair-Parcours«	– 255
AC-Element 15: »Tennisbälle«	– 256
AC-Element 16: »Brauchtum«	– 257
AC-Element 17: »Sage aus dieser Region«	– 258
AC-Element 18: »Abendmahl«	– 259
AC-Element 19: »Kulturaufgabe«	– 260
AC-Element 20: »Sonnenuhr«	– 262
AC-Element 21: »Trust Walk«	– 264
AC-Element 22: »Gruppentotem«	– 265
AC-Element 23: »Laternenbauen«	– 266
AC-Element 24: »Rausholen ohne Betreten«	– 267
AC-Element 25: »Rücktransport«	– 268

Beispiel für eine allgemeine Instruktion an die AC-Gruppen:

## Outdoor-Instruktion Gruppe A

### Aufgabenstellung:

Die Aufgabe Ihrer Gruppe besteht darin, bis zum Ende des morgigen Abendessens verschiedene Aufgabenstellungen zu bewältigen. Sie sind verantwortlich dafür, dass sich heute, \_\_ September \_\_, alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Eingangshalle des Hotels Helme nehmen (ab 21.00 Uhr) und die Sicherheitsbeauftragten um 21.15 Uhr im AC-Sekretariat die Sicherheitsausrüstung inkl. Karten abholen. Am \_\_ September \_\_ liegen ab 11.00 Uhr im Salon gegenüber der Rezeption die Lunchpakete bereit. Um 11.30 Uhr findet im AC-Sekretariat für die Funkbeauftragten die Instruktion statt. Dies alles ist so zu organisieren, dass Ihre Gruppe am \_\_ September \_\_ um 11.40 Uhr vor dem Hoteleingang entsprechend ausgerüstet zu einem Gesamt-Briefing zur Verfügung steht.

### Struktur:

Die Struktur des Outdoor-Programms ist folgende:

Übung	Koordinaten	Standardzeit	Punktzahl
Bosun's Chair	762 800 / 177 125	60 min <b>Achtung: diese Übung muss zwischen 12.00 Uhr und spätestens 17.30 Uhr absolviert werden!</b>	200
Tennisbälle	761 950 / 178 300	60 min	125
Teller	762 400 / 177 650	60 min	125
Naturmemory	Ort wird durch Assessorin bzw. Assessor bestimmt	60 min	100
Sonderaufgaben	Ort teilweise frei wählbar	120 min	200
Wegzeit bzw. Wegaufgaben inkl. Lunch		Total 170 min	
Gruppe A, Posten Textaufgaben	762 000 / 179 420		Pro Aufgabe 160 bzw. 100
Gruppe A-C, Posten Werbe-Spot	761 870 / 179 050		Pro Aufgabe zwischen 30 und 80 Punkte, je nach Resultat
Gruppe A-C, Posten Jam-Session	762 020 / 177 975		
Abendliche Versammlungskoordinaten	762 000 / 177 325		

### Standardzeit:

Mit der »Standardzeit« ist ein erfahrungsorientierter Zeitrahmen gemeint, der für Sie nur als Planungsgrundlage dient. Ihre Gruppe kann Standardzeiten (die auch auf den einzelnen Übungsinstruktionen angegeben sind) jeweils über- oder unterschreiten. Jede Übung dauert so lange, bis Sie die Aufgabe regelkonform durchgeführt haben oder sich entscheiden, die Aufgabenerfüllung abzubrechen.

**Koordinaten:**

Die hier angegebenen Koordinaten wurden zur Veranschaulichung auf einen konkreten Ort der Durchführung bezogen (in diesem Fall im Kanton Graubünden, Schweiz). Findet ein Outdoor-Element (z. B. Floßbau) auf einem größeren See statt (z. B. Bodensee, Genfer See), so werden die Koordinaten auf der Basis des 0-Meridians von Greenwich angegeben.

**Sonderaufgaben:**

Jede Gruppe hat eine sog. Sonderaufgabe zu lösen. Diese Sonderaufgabe bezieht sich nicht nur auf die eigene AC-Gruppe, sondern betrifft alle AC-Gruppen und u. U. auch Assessoren bzw. AC-Staff.

**Naturmemory:**

Die Aufgabe »Naturmemory« **muss** (aus verschiedenen Gründen) von allen Gruppen absolviert werden und außerdem **vor** einem noch bekannt zu gebenden Zeitpunkt.

Bezüglich der Textaufgaben können Sie zunächst wählen, ob Sie die Ihnen am \_\_\_\_\_ morgens abgegebene Aufgabe lösen wollen oder eine Aufgabe, die Sie von Ihren Assessorinnen und Assessoren erhalten. Diese Aufgabe wird aber nicht zuerst erklärt, sondern, falls Sie sie wählen, gleich instruiert.

**Wichtig:** Die Wegaufgaben müssen nicht direkt vor Ort gelöst werden, Sie erhalten dort lediglich die Instruktionen dafür.

Je nach Verlauf werden Sie von der AC-Leitung, Ihren Assessorinnen und Assessoren oder dem Outdoor-Team weitere Aufgaben erhalten, die entsprechend gepunktet werden.

Die Reihenfolge der Übungen ist Ihnen freigestellt. Koordinieren Sie sich jedoch mit den anderen Gruppen, damit **keine Staus** entstehen! (Jede Gruppe verfügt über 2 Funkgeräte.)

Beachten Sie in Ihrer Personal- und Einsatzplanung, dass Sie sowohl Aufgaben haben, die nur kollektiv gelöst werden können, als auch delegierbare Einzelaufgaben.

Wenn Sie nach Erfüllung Ihrer sonstigen Aufgaben an den **abendlichen Versammlungskoordinaten** sind, melden Sie sich per Funk im AC-Sekretariat. Organisieren Sie sich so, dass Sie spätestens um 18.15 Uhr an den abendlichen Versammlungskoordinaten sind. Sie werden dann an den Ort des Abendessens gebracht, das spätestens **um 20.00 Uhr** zu beginnen hat. In der Zeit zwischen Ankunft und Abendessen erledigen Sie Ihre Sonderaufgaben bzw. die möglicherweise noch nicht erledigten Aufgaben.

In der Beilage erhalten Sie bereits einige Übungsinstruktionen.

**Kommentar:**

Die Namen der einzelnen Outdoor-AC-Elemente sind Phantasienamen, also verfremdet. Trotzdem sollen sie einen realen Bezug zur tatsächlichen Aufgabenstruktur haben. Die Aufgabe selbst ist dann aber meist eine Überraschung. Die Frage ist, wie die AC-Gruppe aus der Perplexität herausfindet und sich für die Aufgabenerfüllung mental, emotional-motivational, interaktiv und technisch organisiert.

Die Outdoor-Elemente dürfen anspruchsvoll und überraschend sein, sie sollen anregen, stimulierend sein und sollen Lernen, Kreativität, Improvisation etc. ermöglichen. Niemals dürfen Outdoor-Elemente Drillcharakter haben und Assoziationen zu Militär oder »Rambo-Image« erwecken. Kulturelle, intellektuelle Aufgaben (z. B. ökologische Messexperimente) bzw. soziale Aufgabenstellungen sollen im Outdoor-Teil ebenso ihren Platz haben wie die mehr technisch-körperlich-sportlich ausgerichteten Aufgaben.

Aus Sicherheitsgründen, d. h. um der AC-Gruppe Kommunikation zu ermöglichen, sind die AC-Gruppen mit zwei Funkgeräten auszustatten – zwei, falls sich die AC-Gruppe aufteilt. Die sie begleitenden Assessoren erhalten ebenfalls ein Funkgerät und kommunizieren mit der AC-Leitung bzw. dem AC-Sekretariat auf einem anderen Kanal. Für den Tag der Benutzung der Funkgeräte (die ausgeliehen werden können) benötigt man eine vorher zu beantragende Funklizenz. Diese wird unter Bekanntgabe der beiden Frequenzen bzw. Kanäle problemlos erteilt.



## Information und Auftrag an Gruppe A – B – C

---

### 1. Gruppenverpflichtung

Der Outdoor-Teil des AC umfasst eine Reihe von Aufgaben. Es handelt sich einerseits um Aufgaben, die für alle drei AC-Gruppen vorgesehen sind, und andererseits um sog. Sonderaufgaben, mit denen jeweils nur eine bestimmte Gruppe beauftragt ist. Insgesamt wird es ca. 5–8 größere oder kleinere Aufgabenstellungen geben. Jede dieser Aufgaben ist mit einer Punktzahl gewichtet, je nach Schwierigkeitsgrad und Bedeutung für die Gruppe bzw. das gesamte AC. Grundsätzlich gilt, dass eine Aufgabe erst dann als erfüllt gilt, wenn sie **konform zu den formulierten Bedingungen und Instruktionen fehlerfrei** gelöst ist. Das heißt auch, dass eine Gruppe so lange an dieser Aufgabe bleibt, bis die Aufgabe regelkonform erfüllt ist. Von diesem Prinzip kann es aus ablauforganisatorischen und anderen Gründen Abweichungen geben. Auch kann eine Gruppe entscheiden, eine Übung abubrechen. Es gibt aber nur: »erfüllt« oder »nicht erfüllt«.

Die maximale Punktzahl, die Sie als Gruppe erreichen können, ist 1000.

Exzellente Leistung	Gute Leistung	Knappe Leistung	Inakzeptables Leistungsniveau
über 950 Punkte	über 700 Punkte	unter 700 Punkte	unter 450 Punkte

Bestimmen Sie die Punktzahl, die Sie morgen im Outdoor-Teil als Gruppe verbindlich erreichen wollen und teilen Sie diese der AC-Leitung bzw. Ihren Assessorinnen und Assessoren mittels Seite 2 mit.

### Kommentar:

Dieser gruppeninterne Verhandlungsprozess der in einem konsensualen Commitment der AC-Gruppe gipfelt, wird von den Assessoren beobachtet und beurteilt. Die Prozesse innerhalb der Gruppen zeigen etwas über das Anspruchsniveau der Gruppe (bzw. einzelner Assessees), die Entscheidungsfindung, Planung und Aspekte der Rollenfindung (formelle und informelle). Das anvisierte Leistungsziel der Gruppe wird am Ende des Outdoor-Teils mit dem tatsächlich erreichten Ergebnis verglichen. Falls erhebliche Abweichungen festzustellen sind, wird diese Diskrepanz reflektiert.

**Gruppenverpflichtung**

Gruppe: \_\_\_\_\_ an **AC-Leitung** (21.20 Uhr an der Rezeption abzugeben)

Unsere Gruppe hat sich als Leistungsziel gesetzt, im Rahmen des Outdoor-Teils morgen

\_\_\_\_\_ Punkte

zu erreichen. Wir engagieren uns, dieses Leistungsziel zu erreichen, werden aber in allen Fällen den Aspekten der Sicherheit und der aktuellen körperlichen Verfassung der Gruppenmitglieder den Vorrang geben.

Unterschriften:


## Auswertungen der Outdoor-Übungen

---

Die Hypothese der Outdoor-AC-Elemente ist, dass in diesen gegenüber Ihrem beruflichen Alltag verfremdeten Kontexten sehr viel über Motivation, Führung, Teamdynamik, Kommunikation etc. gelernt werden kann. Diese Hypothese wollen wir in einer Debriefing-Sitzung verifizieren.

**Einzelarbeit:** 15 min; **Gruppenarbeit:** 45 min; **Plenum:** 30 min Die Gruppenmitglieder bestimmen selbst, welche Aspekte ihrer Einzelanalyse sie in das Plenum einbringen wollen. Lassen Sie jetzt nochmals die verschiedenen Situationen der Aufgaben und Erfahrungen der Übungen in Ihrer Erinnerung auftauchen und achten Sie dabei auf Ihre unterschiedlichen Empfindungen und Reaktionen.

1. Von welchen Aufgaben bzw. Situationen fühlten Sie sich besonders angesprochen bzw. herausgefordert und von welchen eher irritiert bzw. überfordert?
2. Versuchen Sie die Gründe und Hintergründe für Ihre Bewertung zu verstehen. Was genau hat eine Situation oder Aufgabe herausfordernd bzw. negativ besetzt gemacht? Worauf kam es letztlich an? Wie sind Sie damit umgegangen?
3. Wie beurteilen Sie die Stärken und Schwächen Ihrer Gruppe? Was hat (in den einzelnen Aufgaben bzw. Situationen) zum Erfolg beigetragen, und was hat sich als eher hinderlich oder schwierig erwiesen?
4. Wer oder was hat Sie überrascht und womit? Konnten Sie bei sich bzw. bei Ihren Gruppenmitgliedern spürbare Unterschiede in den Indoor- bzw. Outdoor-Aufgaben bzgl. Handlungsweisen und Kompetenzen feststellen?
5. Was war aus Ihrer Sicht Ihr stärkster **eigener** Beitrag in Ihrer Gruppe, zur Lösung der Aufgaben bzw. zur Bewältigung der jeweiligen Situation?
6. Wie sind Sie selbst mit den Phänomenen Demotivation, Misserfolg, Stress und Widerstand umgegangen und wie wurden diese Probleme in Ihrer Gruppe gelöst? Fanden Sie Verständnis und Unterstützung? Von wem, durch was bzw. wie?
7. Was haben Sie persönlich gelernt (Feststellungen, Erfahrungen, Fragen etc.) aufgrund dieser Outdoor-Erfahrungen bzgl.:
 

<ul style="list-style-type: none"> <li>– der Führungsaufgabe?</li> <li>– Kooperation und Konflikt in Gruppen?</li> </ul>	}	(hier ist die Thematik bzw. Problemstellung einzufügen, unter welcher der Outdoor-Teil bzw. das ganze AC steht)
--	---	--

 Beantworten Sie diese Fragen im Hinblick auf Ihre eigene gegenwärtige Führungssituation, Ihre AC-Gruppe und Ihre organisationsinterne Gruppenzugehörigkeit.
8. Welche der hier gewonnenen Einsichten möchten Sie in die verschiedenen **Rollen** Ihrer beruflichen Praxis transferieren?
9. Welche ganz **persönliche** Quintessenz ziehen Sie für sich selbst aus diesen Erfahrungen (Selbsterfahrungsaspekt)?
10. Wen möchten Sie was noch fragen, wem möchten Sie was noch mitteilen (v. a. in der Plenarsitzung)?

Das **Plenum** wird von der AC-Leitung moderiert und beginnt pünktlich um \_\_\_\_ Uhr.

## **AC-Element 9: »Naturmemory«**

---

### **Aufgabenstellung:**

Ihre Aufgabe besteht darin, sich ein vormarkiertes Feld von 4\*4 m einzuprägen, so dass Sie sich alle im Feld befindlichen Naturgegenstände einprägen können. Nach 10 min Einprägungszeit werden von den Assessoren 6 Gegenstände aus dem Feld entfernt.

Ihr Ziel ist, alle fehlenden Gegenstände präzise zu benennen. Durch die erfolgreiche Aufgabenlösung erhalten Sie wichtige Hinweise auf Ihre Sonderaufgabe. Drei Fehlversuche können Sie als Gruppe durch eine kurze Sonderleistung kompensieren (Lied, Kanon, Pantomime etc.) und erhalten dadurch die Chance, einen neuen Versuch zu starten. Geben Sie nicht zu früh auf, die Sonderaufgabe kommt allen Gruppen zugute bzw. alle betreffe eine mögliche Lücke.

Es ist unabdingbar, dass Sie die Übung bis allerspätestens 18.00 Uhr absolviert haben!

**Melden Sie die Aufgabe Ihren Assessorinnen und Assessoren vorher an, so dass diese einen geeigneten Platz dafür auswählen können.**

## Naturmemory

---

Die Gruppe wird Ihnen das Absolvieren dieser Übung vorher anmelden. Daraufhin suchen **Sie** einen passenden Platz und grenzen ein Feld von 4×4 m ab, z. B. mittels des ihnen mitgegebenen gelben Klebbandes. Achten Sie darauf, dass sich möglichst viele Naturgegenstände darin befinden (Steine, Äste, Pilze, Blätter etc.).

Die Gruppe hat nun die Aufgabe, sich das Feld genau einzuprägen, so dass sie alle Gegenstände verlässlich memorieren können. Sie entfernen nach 10 min Einprägungszeit 6 unterschiedlich große, sich im Feld befindende Elemente. Die Assessee-Gruppe ist so weit entfernt zu platzieren, dass sie nicht die Möglichkeit hat, Ihre Arbeit zu beobachten.

Ziel ist, alle fehlenden Gegenstände präzise benennen zu können.

### Bedingungen:

Die Gruppe hat die Aufgabe zu wiederholen, bis diese erfolgreich absolviert ist. Nach **drei** misslungenen Versuchen muss dies die Gruppe durch eine Sonderaufgabe wie z. B. Lied, Kanon, Pantomime, etc. kompensieren.

Bei erfolgreicher Absolvierung erhält die Gruppe von Ihnen ein Kuvert mit je einem der drei Menügänge für die Sonderaufgabe der Gruppe B (Abendessen).

Die Information an Gruppe B darf nur zwischen 15.00 Uhr und 18.00 Uhr übermittelt werden. Die Übung »Naturmemory« selbst darf jedoch schon zu einem früheren Zeitpunkt absolviert werden.

### Kommentar:

Sonderaufgaben sind klassischerweise

- Vorbereitung des gemeinsamen Abendessens (am Ort der sog. Endkoordinate) oder Teile davon oder
- Die Präsentation einer sog. kulturellen Aufgabe (z. B. Sage, Geschichte, demographische Entwicklung der Gegend, Volksbräuche etc.) oder
- Organisation des Rücktransports von der Endkoordinate zu dem Hotel bzw. Bildungshaus, in dem das AC stattfindet.

Auf diese Weise kann die Sonderaufgabe allen Gruppen zugute kommen.

Wird eine Sonderaufgabe nicht erfüllt, hat es gravierende Auswirkungen auf den vorgesehenen Ablauf.

## AC-Element 10: »Naturxylophon«

---

### Aufgabenstellung:

Ihre Aufgabe besteht darin, aus in der Natur gefundenem Holz ein Xylophon zu konstruieren. Dieses Xylophon muss folgenden Anforderungen genügen:

- Tonumfang:** 8 verschiedene Töne, tonleiterartig angeordnet  
**Tonvolumen:** in einem geschlossenen Raum von ca. 30 Personen hörbar

Dass Ihr Xylophon den obigen Anforderungen genügt, stellen Sie unter Beweis, indem Sie heute Abend, während des Essens, ein allgemein bekanntes pentatonisches Kinderlied auf Ihrem Xylophon vorspielen. Dass es sich um ein sog. echtes Kinderlied handelt und nicht um eine populär gewordene Komposition, ist daran erkennbar, dass musikethnologisch nachgewiesen werden konnte, dass alle echten Kinderlieder ursprünglich pentatonisch sind.

- Material:** in der Natur (bzw. Feld) gefundenes Material  
Schnur, kleine Säge, Messer (die Sie als Gruppenausrüstung bereits erhalten haben)  
**Fertigungszeit:** 60 min

Beachten Sie die Unfall- und Verletzungsgefahren.

### Kommentar:

Die kleine Tücke der Instruktion dieser sympathischen und kreativen Aufgabenstellung besteht im Begriff »pentatonisch« (5-tönig; halbtönlos).

Wie macht sich die Gruppe kundig? Oder ignoriert sie diese Auflage?

Falls kein Holz in der Natur oder auf andere Weise leicht zu beschaffen ist, können auch Steine oder Metallteile verwendet werden. In diesem Fall ist es kein »Naturxylophon« (xýlo: Holz) mehr.

## AC-Element 11: »Spinne«

---

### Aufgabenstellung:

Ihre ganze Gruppe inkl. allen Materials, das den Gruppenmitgliedern gehört, muss durch eine der Öffnungen des »Spinnennetzes« gebracht werden, ohne dass eine der Schnüre berührt wird.

### Zur Verfügung stehende Zeit:

60 min

### Bedingungen:

- Am »Spinnennetz« dürfen keinerlei Modifikationen vorgenommen werden.
- Jeder Kontakt mit den Schnüren, ob durch Körper, Material, Helfer oder Helferinnen etc. gilt als Berührung.
- Hilfestellungen von der anderen Seite des Netzes dürfen nur von Personen vorgenommen werden, die bereits das Netz durchklettert haben.
- Im Falle einer Berührung müssen die Person und alle sich schon auf der anderen Seite befindlichen Personen wieder ins Ausgangsfeld zurück und neu hindurch steigen.
- Benötigtes Hilfsmaterial, das sich die Gruppe aus der Umgebung organisiert, muss ebenfalls durchgereicht oder von der letzten Person wieder an den Ursprungsort zurückgebracht werden, bevor sie durch das Netz klettert.
- Persönliches Material, das nicht erfolgreich durchgereicht wurde, gilt als »verloren«, wird von der AC-Leitung in Beschlag genommen und steht für den Tag (bzw. den Outdoor-Teil) der Person nicht mehr zur Verfügung.

### Kommentar:

Die »Spinne« ist zuvor vom Outdoor-Team installiert worden. Dieser Klassiker der Erlebnispädagogik (die »Spinne« – entsprechend adaptiert – kann auch indoor durchgeführt werden) thematisiert Kontakt und Kooperation, Management von Misserfolgen, Entmutigung, »Sündenbockmechanismen«. Sie ist vorzugsweise in der warmen Jahreszeit durchzuführen.

Es ist damit zu rechnen, dass einige Assesseees dieses Experiment z. B. aus Führungstrainings schon kennen – ähnlich wie den »Trust Walk«. Da es hier nicht um technische Lösungen geht (sog. »Trick«) sondern die Art und Weise der Problemlösung, spielt dieser Umstand keine Rolle.

Der letzte Punkt (Beschlagnehmen von »verlorenem« Material) gilt nur, wenn es sich nicht um sicherheitsrelevantes Material handelt. Würde es sich um sicherheitsrelevantes Material handeln, so kann der Verstoß gegen die »Bedingungen« z. B. durch einen Joker oder einen Punktabzug (10–15% des Punktwertes der Aufgabe) oder eine Zusatzleistung (z. B. »Naturmemory«) kompensiert werden.

## AC-Element 12: »Gefährt-Parcours«

---

### Aufgabenstellung:

Ihre Aufgabe ist es, zusammen mit Ihrer Gruppe ein »Gefährt« zu bauen, das Sie vom Ausgangspunkt (Montageplatz) bis zum Ziel (markiertes Häuschen) bringt.

### Vorgaben:

- Ihr Gefährt muss stabil sein.
- Alle Gruppenmitglieder müssen darauf Platz haben und darauf fahren können.
- Stand- bzw. Sitzgelegenheiten müssen mind. 25 cm Abstand vom Boden haben.
- Benützen Sie für die Konstruktion des Gefährts das bei Koordinate 744 975/229 100 bereitliegende Material.
- Das Gefährt muss mittels Seilzug vom Ausgangspunkt zum Ziel gelangen.
- Während der ganzen Fahrt darf keine Teilnehmerin und kein Teilnehmer den Boden berühren.
- Achten Sie auf die Sicherheit der Teilnehmenden.
- Am Ende der Übung demontieren Sie Ihr Gefährt und stellen das Material an den Montageplatz zurück.

### Kommentar:

Dies ist ein Winter-AC-Element. Gebaut werden soll nämlich eine Art Schlitten. Es braucht eine Schneedecke und eine leichte Hanglage. Das Ziel muss kein »Häuschen« sein, aber ein klar markierter Endpunkt, z. B. Holzstoß, abgestellter Heuwagen. Vor »Genehmigung« des Projekts beurteilen die Assessoren die aktuelle Sicherheitslage (z. B. ungewollte Beschleunigung des Gefährts durch Vereisung der Schneedecke, was ab den späten Nachmittagsstunden leicht der Fall sein kann).

Andere Winter-AC-Elemente umfassen Experimente wie z. B. »Wasserleitung bauen« (Gefrierpunkt!) – »Iglu-Konstruktion« etc.



## AC-Element 13: »Tellerübung«

---

### Aufgabenstellung:

Sie und Ihre Gruppe absolvieren einen vorgegebenen Parcours. Dafür benötigen Sie den »Teller« und einen von Ihnen auszusuchenden Ball (Sie haben 4 zur Auswahl). Der Entscheid darüber, welcher Ball benutzt wird, muss im Konsens gefällt werden. Der Ball wird nach Ihrem Entscheid nicht mehr gewechselt.

Jedes Gruppenmitglied hält eine Schnur fest, die am Teller befestigt ist. Der Mindestabstand zwischen Teller und Hand beträgt 1 m.

Der von Ihnen ausgewählte Ball wird, während der Teller noch am Boden ist, in die Mitte des Tellers gesetzt. Der Ball darf in keiner Art und Weise fixiert werden. Ihre Aufgabe ist es nun, den Parcours zu absolvieren, ohne dass der Ball vom Teller fällt. Fällt der Ball doch, müssen Sie und Ihre Gruppe zum Ausgangspunkt zurück und neu starten (d. h. der Teller liegt am Boden und der Ball wird wieder in seine Mitte gesetzt). Als Zielerreichung gilt erst, wenn Sie am Zielpunkt angekommen sind und den Teller auf den Boden gelegt haben, ohne dass der Ball gefallen oder vorzeitig abgerollt ist.

### Zur Verfügung stehende Zeit:

60 min

### Weitere Regeln:

- Die Seile dürfen nicht verkürzt werden.
- Es dürfen keinerlei Modifikationen am Ball, am Teller bzw. an den Schnüren vorgenommen werden.

### Material:

- 1 »Teller«
- 4 verschiedene Bälle, von denen Sie sich gemeinsam und im Konsens einen aussuchen.

### Kommentar:


Der Holzteller, Durchmesser 100–120 cm, am Rand sind 6–8 Schnüre angebracht, ist vorher am Ort der Ausführung deponiert worden. Ein für alle AC-Gruppen gleicher Parcours (der einige Herausforderungen stellt; z. B. Hanglage, Hindernisse etc.) wurde zuvor von der Leitung bzw. dem Outdoor-Team festgelegt und abgesteckt. Dieses Element erfordert von der Gruppe subtile Feinkoordination, einfache Kommunikation, Management von Enttäuschung, Entmutigung etc. Dieses AC-Element soll bei Tageslicht durchgeführt werden.

**Wie alle AC-Aufgaben muss auch diese lösbar sein – anspruchsvoll, aber nicht unmöglich!**

## AC-Element 14: »Bosun's-Chair-Parcours«

### Spielregeln für das Absolvieren des Bosun's chair-Parcours:

**Vorbemerkung:** Der Ausdruck »Bosun's Chair« (Bootsmanns-Stuhl) stammt aus einer alten maritimen Technik. Wenn es darum ging, an der Schiffswand Reparatur- oder Malerarbeiten zu tätigen, wurden an der Reling befestigte Seile und Bretter an der Schiffswand heruntergelassen; auf diesen improvisierten Sitz- oder Standflächen wurden dann die notwendigen Arbeiten ausgeführt. Allerdings auf schwankender Grundlage!

1. Ihre ganze Gruppe absolviert den Parcours. Der Zeitrahmen beträgt 60 min.; die Aufgabe ist aber erst erfüllt, wenn der Parcours regelkonform absolviert ist.
2. Ein Eimer, gefüllt mit Wasser, ist vom Startpunkt bis zum Zielpunkt zu transportieren. Wichtig ist, dass möglichst wenig Wasser bis zum Zielpunkt verloren geht. Der Eimer darf nicht mit einem Deckel (egal welcher Art) oder befestigten Plastik etc. geschlossen werden.
3. Vom Start bis zum Zielpunkt darf nichts und niemand den Boden berühren. Jede Person, die den Boden berührt, muss den Parcours von vorne beginnen. Berührt der Eimer den Boden, so wird er von der AC-Leitung an den Startpunkt gebracht und es werden Minuspunkte berechnet.
4. Die Aufgabe ist erst gelöst, wenn die ganze Gruppe regelkonform am Zielpunkt ist.
5. Vor dem Absolvieren des Parcours plant die Gruppe die Aufgabenlösung (max. 15 min) und teilt den Beobachtenden mit, wie viele Punkte sie bei diesem AC-Element zu machen gedenkt. Pro Gruppe dürfen max. 3 Versuche beim Parcours Teil  gemacht werden. Sie dürfen den anwesenden technischen Beratern ohne Joker max. 2 Fragen stellen. Jede weitere Frage kann nur über einen Joker beantwortet werden.
6. Sicherheitsgesichtspunkte haben Vorrang vor allen anderen Zielen.
7. Die Anweisungen der AC-Leitung bzw. der technischen Berater und Beobachtenden sind verbindlich.

### Punktverteilung und -abzüge:

#### Zusatzpunkte:

Braucht die Gruppe für den regelkonformen Durchlauf weniger als 60 min, so werden ihr für die Zeitdifferenz pro Minute 3 Punkte gutgeschrieben. Die Zeit läuft ab der Anmeldung der Übung bei den technischen Beratern.

#### Punktabzüge:

- Wenn eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer den Boden berührt (mit Körperteil, Kleidungsstück, Material), pro Bodenkontakt –15 Punkte
- Wenn der Wasserbehälter den Boden berührt –20 Punkte
- Pro 1 Liter verlorenes Wasser –15 Punkte

### Kommentar:

Der »Bosun's Chair« wird von Terrainspezialisten (also weder Assessoren noch Assesseees) eingerichtet und garantiert die notwendige Herausforderung, Problemlösung und Sicherheit.

## AC-Element 15: »Tennisbälle«

---

### Aufgabenstellung:

Die ganze Gruppe muss ausschließlich mit Hilfe der ihr zur Verfügung stehenden Tennisbälle über das markierte Feld gelangen. Die Aufgabe ist gelöst, wenn alle Teilnehmenden der Gruppe das Feld durchquert hat, **ohne** je den Boden berührt zu haben.

Die drei sich im Feld befindlichen Bälle geben Ihnen den Einstieg vor.

### Zur Verfügung stehende Zeit:

60 min

### Bedingungen:

- Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer erhält 4 Bälle, die sie bzw. er nur persönlich ins Feld legen darf.
- Sie legen ihre Bälle so, dass ein Parcours über das Feld möglich wird.
- Berührt eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer mit einem Körperteil den Boden, muss sie bzw. er an den Anfang zurück und ihre bzw. seine Bälle müssen neu gelegt werden.
- Bereits gelegte Bälle dürfen nicht absichtlich verschoben oder weggenommen werden.
- Um die Stabilität auf den Bällen zu vergrößern, dürfen sich die Teilnehmenden, die bereits selbst auf dem Parcours sind, gegenseitig berühren bzw. stützen.

### Kommentar:

Dieses AC-Element erfordert eine gewisse körperliche Geschicklichkeit, Vorausdenken und hohes Kooperationsniveau. Die mit Hilfe der Tennisbälle zurückzulegende Strecke ist ca. 80–100 m lang. Stöcke oder andere Hilfsmittel dürfen nicht verwendet werden.

Das Feld, das zu überqueren ist, soll eine raue Fläche sein, z. B. ein Tennisplatz, Feldweg etc. Nicht geeignet sind Grasflächen, Kies oder feiner Asphalt.

## **AC-Element 16: »Brauchtum«**

---

### **Aufgabenstellung:**

Ihre Aufgabe ist es, über regionale Bräuche und Traditionen einen Vortrag vorzubereiten, evtl. mit Demonstration, Gästen etc. Vergleichen Sie Vergangenheit, Gegenwart und Entwicklung.

Dauer: 12–18 min

Ihre Ergebnisse präsentieren Sie heute Abend während des Essens (das Abendessen beginnt spätestens 21.00 Uhr; koordinieren Sie sich mit den anderen Gruppen).

Sie finden sich spätestens um 21.00 Uhr bei den Endkoordinaten ..... ein.

## **AC-Element 17: »Sage aus dieser Region«**

---

### **Aufgabenstellung:**

Ihre Aufgabe ist es, eine Sage aus der toggenburgischen Region in Form eines Pantomimespiels darzustellen. Die szenisch-pantomimische Darstellung dauert zwischen 8 min und 15 min. Sie muss das Geschehen klar zum Ausdruck bringen. Neben Elementen für spezielle Effekte wie z. B. Geräusche, Bäume etc. dürfen Sie eine Erzählerin bzw. einen Erzähler verwenden und symbolische Drapierungen.

Ihre Ergebnisse präsentieren Sie heute abend während des Essens (das Abendessen beginnt um 20.00 Uhr; koordinieren Sie sich mit den anderen Gruppen).

### **Kommentar:**

Obige Aufgabenstellung entstammt in ihrer Formulierung real durchgeführten ACs in der Schweiz. Jede Region hat »Sagen«, lokale Märchen oder Legenden. Dieses AC-Element impliziert Kontakte mit Auskunftspersonen oder der Bevölkerung – Organisation und Koordination der Lösung – Aufgabenstellung – sprachliches bzw. szenisches Gestaltungsvermögen.

## AC-Element 18: »Abendmahl«

---

### Aufgabenstellung:

Gehen Sie zu Koordinate 716 900/102 300. In der Kirche informieren Sie sich über die dortige Freskenmalerei »Abendmahl« – eine der bekanntesten Kopien bzw. Varianten des berühmten Gemäldes von Leonardo da Vinci (1452–1519). Es liegen in der Kirche kunstgeschichtliche Unterlagen aus, nicht aber über die folgende Fragestellung: Welche Gefühle (Affekte) werden auf dem Gemälde dargestellt?

Interpretieren Sie also die Darstellung der Affekte (Gefühle) auf dem Gemälde. Mittels Pantomime versuchen Sie, die **Gegenaffekte** von mind. 6 der im »Abendmahl« symbolisierten Gefühle darzustellen, und zwar so, dass Ihre Zuschauer die dargestellten Affekte erkennen und auf die ursprünglichen Affekte schließen können.

Ihre Vorführung von max. 15 min Dauer findet heute Abend während des Abendessens statt. (Kordinieren Sie sich mit der anderen Gruppe!)

Bitte beachten Sie, dass Sie **spätestens** 21.00 Uhr am beim Essen sein müssen (Koordinate 716 000/103 200).

### Kommentar:

Beispiel einer Kulturaufgabe im Rahmen eines AC-Outdoor-Teils im Tessin/CH: Pfarrkirche Sant’Ambrogio in Ponte Capriasca

Diese interessante und produktive Aufgabenstellung ist hier als Beispiel aufgeführt, wie mit den lokalen Gegebenheiten und Ressourcen AC-Aufgaben (im Outdoor bzw. der Erlebnispädagogik) gestaltet werden können. Vergleichbare Aufgabenstellungen finden sich in praktisch allen Siedlungsorten.

Auch wenn an die fachlichen (in obigem Beispiel kunstgeschichtlichen) Aussagen nicht allzu große Anforderungen gestellt werden können, müssen die Ergebnisse konsistent und beurteilbar sein. Die AC-Leitung muss deshalb in der Konzeption und Gestaltung dieses bzw. solcher AC-Elemente für eine Referenzgrundlage sorgen (Literatur, Fachpersonenbefragung etc.), welche die Bearbeitung der AC-Gruppe fair beurteilbar und bewertbar machen.

## AC-Element 19: »Kulturaufgabe«

Im Rahmen des Outdoor-Tages hat jede Gruppe neben ihrem allgemeinen Outdoor-Programm eine besondere Aufgabenstellung, die dem gesamten AC (inkl. Beobachtende und Staff) zugute kommen soll. Ihre Spezialaufgabe ist die sog. Kulturaufgabe; diese besteht am \_\_\_\_\_ für Ihre Gruppe darin, eine 15-minütige, anschauliche und originelle Präsentation zu folgendem Thema vorzubereiten und durchzuführen.

Wirtschaftsgeographische, geschichtliche und kulturelle  
Hintergründe des Hochtals  
L e n z e r h e i d e

### Hintergrund:

In der Römerzeit war das Hochtal Teil der gewaltigen Heeresstraße Mailand – Augsburg. Bis ins Frühmittelalter war die Septimeroute die wichtigste Nord-Süd-Verbindung. Die Tendenz, strategisch wichtige Straßenverbindungen in relativ großer Höhe anzulegen – trotz der meteorologischen Nachteile – hing damit zusammen, dass die dichten Wälder für die damalige Zeit die viel größere Bedrohung darstellten.

1456 wird der Name Lenzerhayd urkundlich erstmals erwähnt, und zwar im Zusammenhang mit blutigen Grenz- bzw. Gemarkungskonflikten.

Die wirtschaftsgeographische Entwicklung des Hochtals – vom Maiensäss (was bedeutet dieser Name und wie gestaltete sich das Leben im Zusammenhang mit der Maiensäss?) zum Kurort – war immer Teil des konkurrierenden Wechselspiels anderer Passstraßen und ihrer sog. Porten: Gotthard, San Bernardino, Splügen, Albula etc.

Zaghafte, dann immer entschlossener Bestrebungen, aus der Lenzerheide einen Kurort, erst nur für den Sommer, dann zunehmend für die Wintersaison, begannen gegen Ende des 19. Jahrhunderts und spiegelten touristische Vorlieben bzw. Moden wider.

### Aufgabenstellung:

Machen Sie sich erstens kundig über Fakten und Hintergründe der teilweise dramatischen Entwicklung. Wählen Sie dann aus Ihrem Material geeignete Fakten und Episoden aus, die exemplarisch die Entwicklungsdynamik (und ihre Parallelen zu gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen) aufzeigen können.

Informieren Sie sich zweitens über illustre Gäste in der Geschichte des Kurortes und stellen ein bis zwei dieser historischen Gestalten vor. Ein kleiner Tipp (u. a.): Einer der berühmtesten Philosophen des 19. Jahrhunderts, der sonst den Sommer in Sils Maria zu verbringen pflegte, verbrachte ebenfalls zwei Sommer hier und war völlig begeistert von diesem Hochtal, desgleichen einer der bekanntesten Großschriftsteller des 20. Jahrhunderts. Dieser hat übrigens über jenen einen bedeutenden Essay geschrieben.

Als Leitidee Ihrer 15-minütigen Präsentation kann Ihnen evtl. der Gedanke dienen, einen gehaltvollen, gut recherchierten und originellen Promotion-Spot für Lenzerheide – Valbella zu gestalten.

Machen Sie sich also kundig, benützen Sie lokale Ressourcen, personelle und infrastrukturelle.

Sie präsentieren Ihren Vortrag heute Abend in einer Pause während des Abendessens. Koordinieren Sie sich mit den anderen Gruppen.

Vergegenwärtigen Sie sich nochmals den Generalauftrag, die beiden Schwerpunkte Ihrer Präsentation und die zeitlichen Vorgaben.

Viel Erfolg!

Die AC-Leitung

**Kommentar:**

Maiensäss, n: Voralp, Frühlingsbergweide, auf die das Vieh getrieben wird, bevor die höher gelegenen Alpen zugänglich sind. Dient in der übrigen Sommerzeit der Heugewinnung. Oft war ein größerer Maiensäss mit einer kleinen Hütte versehen. Diese werden heute oft von Städtern gekauft, ausgebaut und als Wochenendhäuschen bewohnt. Das kann zu landschaftlichen bzw. sozialen Spannungen führen.

Auch diese Aufgabe ist ein Beispiel für konkrete Bezugnahme auf den Ort und seine Traditionen, an dem ein AC durchgeführt wird. Das intellektuelle, bildungsmäßige Anspruchsniveau muss den Assessees angepasst sein und stellt die AC-Gruppe vor Aufgaben wie

- Wahl der (kleinen) Subgruppe, die diese Aufgabe löst,
- Organisation der Lösung; evtl. Rollendifferenzierung »Recherche« – »Präsentation«,
- Einbeziehung lokaler Ressourcen, Personen etc.

Dieses AC-Element (wie übrigens auch andere AC-Elemente dieses Typus) können für einzelne Assessees eine Gelegenheit sein, sich »zurückzusetzen«, einen »interessanten Job« zu machen etc. Das heißt, sich von der AC-Gruppe (und ihren »Schwierigkeiten«) zu absentieren, letztlich »unsolidarisch« sein. Dem Prozess der Organisation der Aufgabenerfüllung sollen die Assessoren also ihre Aufmerksamkeit zuwenden und wie bei allen Gruppenaufteilungen müssen die Subgruppen von einem Assessor, einer Assessorin begleitet, d. h. beobachtet werden.



## AC-Element 20: »Sonnenuhr«

### Hintergrund:

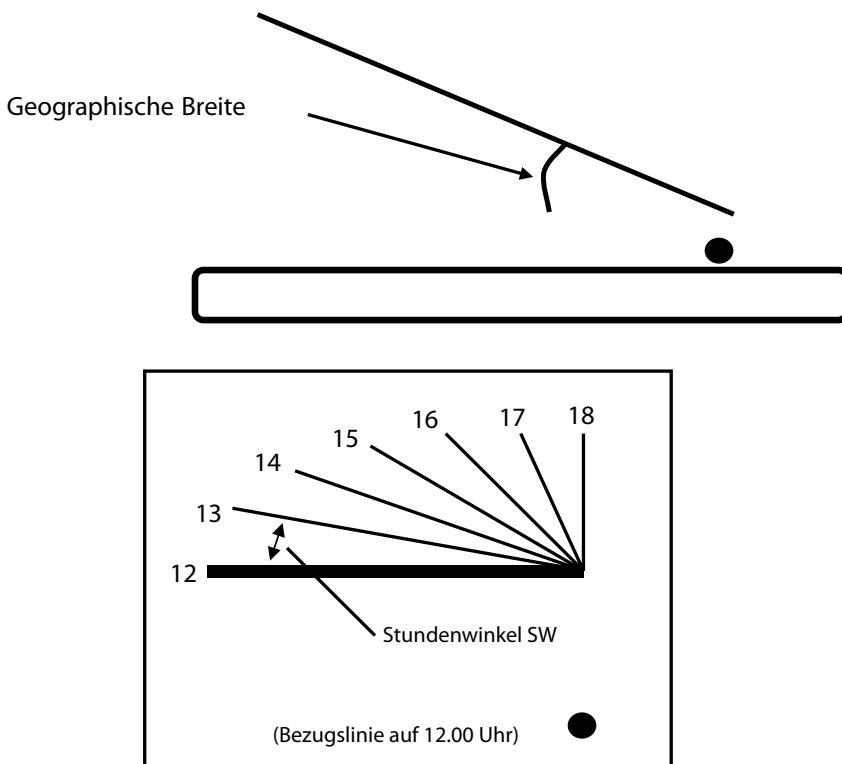
Die Sonnenuhr hat eine über 5000 Jahre alte Geschichte. Schon in der Jungsteinzeit gab es die ersten sehr einfachen Sonnenuhren. Jedoch verloren die Sonnenuhren in der Neuzeit nach und nach ihre Funktion als Zeitmessinstrument. Heute dienen Sonnenuhren nur noch als Dekorationsgegenstände.

### Aufgabenstellung:

Die Aufgabe Ihrer Gruppe besteht darin, aus dem bereitgestellten Material eine **horizontale Sonnenuhr** herzustellen.

Um die Bewegung der Erdrotation auf die Erde zu projizieren, braucht man ein Zifferblatt und einen Schattenstab (Gnomon). Um die konstante Geschwindigkeit zu projizieren, muss man den Schattenstab parallel zur Erdachse stellen. Nun muss das Zifferblatt eingeteilt werden. Die Mittagslinie (12.00 Uhr) ist die Linie, auf die der Schatten fällt, wenn die Sonne ihren höchsten Stand erreicht. Die übrigen Stundenlinien muss man mit Hilfe einer mathematischen Gleichung herausfinden. Dazu benötigen Sie die geographische Breite des Standorts (Chexbres).

Wenn Ihnen bestimmte Formeln oder Fachbegriffe nicht ausreichend klar sind, ist es Teil dieses AC-Elements, Quellen ausfindig zu machen die Ihnen die notwendigen Informationen oder Klärungen liefern.



Der Winkel der Stundenlinien errechnet sich aus der Beziehung:

$$\tan A = \tan h \times \sin B$$

Dabei ist

- A der Stundenwinkel der Sonne.
- h ist ein Winkel von 15°/h ab Mittagszeit, also:

Uhrzeit	h
13.00 Uhr	15°
14.00 Uhr	30°
15.00 Uhr	45°

- B ist die geographische Breite des Aufstellungsortes

#### Beispiel:

Für 50° geographischer Breite ergeben sich folgende Werte:

Uhrzeit	Stundenwinkel A
13.00 Uhr	11,6 °
14.00 Uhr	23,9°
15.00 Uhr	37,5 °
16.00 Uhr	53,0°
17.00 Uhr	70,7 °
18.00 Uhr	90,0°

Für den Vormittag und den Nachmittag gilt natürlich dieselbe Beziehung.

## AC-Element 21: »Trust Walk«

---

### Aufgabenstellung:

Ihre Aufgabe ist es, Ihren Gruppenmitgliedern (als geschlossene Gruppe) in der näheren Umgebung möglichst viele interessante Empfindungen und Wahrnehmungen zu ermöglichen. Hierbei setzen ihre Gruppenmitglieder ihre Augenbinden auf. Nur Sie als Gruppenleiter bzw. Gruppenleiterin haben unverbundene Augen. Orientieren Sie sich zuerst im Gelände und bereiten Sie innerlich einen Parcours vor. Achten Sie während der Durchführung besonders auf die Sicherheit der Teilnehmenden. Abschließend erhalten Sie von Ihren Gruppenmitgliedern ein Feedback.

### Zur Verfügung stehende Zeit:

60 min	Total
10 min	Vorbereitung
30 min	Durchführung Parcours; in dieser Zeit dürfen Sie nicht mit Ihrer Gruppe sprechen
15 min	Auswertung

### Kommentar:

Ein Klassiker der Erlebnispädagogik im Managementdevelopment! Ein Fokus der Beobachtung, Bewertung kann die Ökonomie des Führungsaufwands sein; »how much is needed«? Wo wird eher »zu viel«, wo eher »zu wenig« geführt? Kann die Führung variiert werden, zeitlich und je nach »Geführten«? In der Phase des Feedback muss ein Assessor beobachtend anwesend sein.

## AC-Element 22: »Gruppentotem«

---

### Aufgabenstellung:

Ihre Aufgabe ist es, ein Totem für Ihre Gruppe herzustellen. Ein Totem drückt eine besondere Beziehung der Gruppe zu ihrer Geschichte und Umgebung sowie etwas von ihrem Selbstverständnis (Identität) aus. Die beiden wichtigsten Materialien, die Sie für Ihr Totem verwenden, sind Stein und Holz; beide müssen in der Gegend, in der Sie sich befinden, auffindbar sein. Sie können auch zusätzliches Material verwenden. Sie erhalten ein Set Werkzeuge, das Sie dafür benützen können. Das Totem begleitet Sie bis zur Gruppenauswertung am folgenden Tag. Ihr Totem wird beurteilt und bewertet nach den Kriterien:

- Totemcharakter:** Was vermag das Totem für eine Betrachterin bzw. einen Betrachter über Ihre Gruppe auszudrücken?
- Elaboration:** Wie ist das Totem gestaltet? (Handwerklichkeit, Solidität etc.)
- Originalität:** Wie kreativ ist das Resultat bzw. die Herstellungsweise?

### Zur Verfügung stehende Zeit:

60 min

## AC-Element 23: »Laternenbauen«

---

### Aufgabenstellung:

Ihre Aufgabe ist es, bis zum Abendessen eine Laterne für Ihre Gruppe herzustellen. Die Laterne muss ein deutliches Motiv aufweisen (z. B. Brauchtum der Region, in der wir uns befinden, Gruppensymbolik etc.).

Lassen Sie Ihrer Kreativität und Originalität freien Lauf. Sie dürfen für die Herstellung der Laterne sowohl das von uns bereitgestellte sowie auch selbst gefundenes Material benutzen.

Die Laterne muss so konstruiert werden, dass sie transportierbar und gegen Wind- und Wettereinflüsse resistent ist.

Sie stellen Ihre Laterne während des Abendessens mit den entsprechenden Erklärungen vor (das Abendessen beginnt um 20.00 Uhr; koordinieren Sie sich mit den anderen Gruppen).

### Material:

Bambusstange

Post-Box

Pergamentpapier

Kerzen

Draht

Filzstift

Leim

Schere

Zange

Messer

## AC-Element 24: »Rausholen ohne Betreten«

---

### Aufgabenstellung:

Ein mit Wasser gefülltes Fass befindet sich in der Mitte eines 5 m<sup>2</sup> großen Feldes (z. B. mit gelbem Klebeband markiert). Das Fass muss aus dem Feld transportiert werden, ohne dass Personen oder Objekte das Feld berühren. Diejenige Gruppe ist erfolgreich, die in kürzester Zeit (max. 45 min) und mit dem geringsten Wasserverlust das Fass aus dem 5 m<sup>2</sup> großen Feld bringt. Eine Person bzw. das Objekt, das den Boden berührt, ist für 5 min gesperrt. Beim dritten Mal bei der gleichen Person oder dem gleichen Objekt gilt die Sperre für die ganze Spielzeit.

Es darf nur das nachfolgend genannte Material verwendet werden.

### Material:

- 2 Paar Handschuhe
- 2 Bergseile
- 1 Reepschnurrolle
- 1 Klebebandrolle
- 2 Metallstangen kurz mit Loch
- 1 Metallstange groß mit Loch
- 1 Fass
- 1 Werkzeugkiste
- 1 Sack Halterungen (Muffen)

} Dieses Material findet sich vorbereitet an dem Ort, an dem die Aufgabe installiert worden ist.

## AC-Element 25: »Rücktransport«

---

### Aufgabenstellung:

Sie sind für den Rücktransport der gesamten AC-Gruppe (alle Assesseees, Assessorinnen und Assessoren, Staff und AC-Leitung) verantwortlich.

Der Rücktransport erfolgt von den Koordinaten ..... zurück ins Hotel. Das von Ihnen organisierte Transportmittel muss sich hinsichtlich Originalität von den herkömmlichen unterscheiden. Beginnen Sie mit dem Transport spätestens um 23.00 Uhr. Alle Personen müssen spätestens um 23.30 Uhr im Hotel sein.

### Kommentar:

Die Aufgabenstellung impliziert rechtzeitige Planung und Kontakt mit den lokalen Ressourcen (z. B. Landwirte, Gewerbe u. Ä.). Die beauftragte AC-Gruppe verfügt für diese Aufgabenstellung über kein oder nur ein geringes Budget. Sie muss also mit den Ressourcen »verhandeln«, »good will« etc. arbeiten. Wie macht sie das?

## **Anhang B4: IAC**

**Ablaufplan eines IAC – 270**

**Auszüge und Beispiele zur Feedback- bzw. Auswertungsstruktur eines IAC – 271**

**Beispiel für Reflexions- und Feedback-Phasen der Interaktionsgruppen – 274**

**Instruktion für Assessorinnen und Assessoren – 275**



## Ablaufplan eines IAC

Beispiel für den Ablauf eines IAC, das neben der Konzernleitung die Schlüsselpersonen (plus Nachwuchskräfte) zweier größerer Organisationseinheiten umfasste:

### Zeitplan (Änderungen vorbehalten)

<b>1. Tag</b>	16.00–17.45 Uhr	Begrüßung, Konzept, Organisation. Spielregeln, Ausfüllen Selbstbild; <b>A</b> Einstimmung in Planspiel und die aktuelle Ausgangslage; Konstituierung der Gruppen und ihrer Funktion bzw. Rollen; Auftragsverständnis
	18.00–20.00 Uhr	<b>Phase I</b> des Planspiels
	20.00–20.20 Uhr	Selbstreflexion und gruppeninternes Feedback
	20.30 Uhr	Abendessen
<b>2. Tag</b>	08.00–17.00 Uhr	<b>Phase II</b> des Planspiels: Fortsetzung der Arbeit an der Problemlösung. Evtl. Vorgaben bzw. Interventionen der Spielleitung. Individuelle Pausenfestsetzungen inkl. Mittagessen
	17.15–17.55 Uhr	Vorbereitung der Feedback-Runde
	18.00–20.00 Uhr	<b>Feedback-Runde I:</b> Die Akteure geben und erhalten gegenseitiges Feedback; erstes kurzes Feedback der Beobachter bzw. Kommentatoren. 19.15 h Auswertung der erhaltenen Feedbacks in den Gruppen
	20.15 Uhr	Abendessen
<b>3. Tag</b>	08.30–16.00 Uhr	<b>Phase III</b> des Planspiels: Fortsetzung der Arbeit an der Problemlösung. Implementierung bzw. Sicherung des Erreichten. Evtl. Vorgaben bzw. Interventionen der Spielleitung. Individuelle Festsetzung der Pausen- und Mittagszeit
	16.00–16.30 Uhr	Pause
	16.30–17.15 Uhr	Vorbereitung der Feedback-Runde in Gruppen
	17.15–18.30 Uhr	<b>Feedback-Runde II</b> der Akteure und der Beobachter bzw. Kommentatoren
	18.30–19.15 Uhr	Auswertung des Feedbacks gruppenintern
	19.15–20.00 Uhr	Schlussplenum des Planspiels; Kommentare Spielleitung und Beobachter. Auflösung der Spielgruppen
	20.15 Uhr	Abendessen
<b>4. Tag</b>	08.00–09.30 Uhr	Gruppeninternes Feedback durch Beobachter bzw. Kommentatoren: Vereinbarung von Terminen für individuellen Feedback und OE-spezifisches Feedback (durch externe-Assessoren)
	09.45–12.15 Uhr	Erste Transferdiskussion in den beiden mitwirkenden Organisationseinheiten
	12.15 Uhr	Mittagessen
	13.45–16.00 Uhr	Separates Programm der Beobachter bzw. Kommentatoren

## Auszüge und Beispiele zur Feedback- bzw. Auswertungsstruktur eines IAC

---

### Kernaufgabe:

Interaktionen im Rahmen eines Plan- bzw. Unternehmensspiels, das den Teilnehmenden vorher bekannt gegeben wurde.

»Die Arbeiten im Rahmen des Planspielverlaufs werden ca. 2- bis 3-mal unterbrochen durch Reflexions- und Feedback-Phasen. Diese beziehen sich auf die Strategien und deren Hintergründe der Akteure und ihrer Interaktionspartner. Nach diesen Unterbrechungen wird das Planspiel, evtl. unter neuen Realitätsdefinitionen, fortgesetzt.

### Spielregeln:

Für alle Akteure (bzw. Gruppen) gelten folgende Spielregeln:

- Der Schwerpunkt der Analysen und Gestaltung (Strategien, Problemlösungen, Interventionen) liegt auf den **Funktionen**. Es soll also nicht eine bestimmte Konstellation von Rollen bzw. Personen nachgespielt werden. Die Identifikation der Akteure soll mit der Funktion, Situation und den jeweiligen Aufträgen erfolgen. Wie wir Ihnen schon geschrieben haben, definieren die Informationen über Ereignisse und Personen lediglich den Hintergrund, die Komplexität und die Besonderheit von Situationen. Ihre zentrale Frage ist aber jetzt: Wie handeln wir in einer solchen Situation bzw. Problemstellung optimal? Und zwar in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren.
- Jede Gruppe organisiert sich selbst, im Rahmen der Ausgangslage und des generellen Auftrages.
- Jeder Akteur (bzw. jede Gruppe) kann alle ihm nützlich erscheinenden Initiativen ergreifen. Die durch die Unterlagen und Interventionen der Spielleitung definierten Rahmenbedingungen (Realitäten) dürfen dabei aber nicht verändert werden.
- Jeder Akteur kann jederzeit mit anderen Akteuren Kontakt aufnehmen und im Rahmen seiner Funktion und Kompetenzen Vereinbarungen treffen.
- Jeder Akteur führt ein Ergebnis- bzw. Ereignisprotokoll, das die Substanz der Problembearbeitung und Prozesse für die Auswertungsprozesse festhält.
- Während der Planspielzeit nehmen die Gruppen ihre Mahlzeiten an den für sie reservierten Tischen ein.

Nach der Beendigung des Planspiels beginnt eine ausführliche Auswertungs-, Analyse- und Transferphase. Sie wird durch die Beobachter moderiert und findet auf den Ebenen »Person«, »Gruppe«, »Intergruppe« und »Organisation« statt. Erste Auswertungsschritte finden in Morschach statt, weitere gemäß Konzept an zu vereinbarenden Daten.

In der Beilage erhalten Sie jetzt die aktuellsten Informationen und Aufträge für Ihre Gruppe.



Selbstbild bzgl. einiger Kompetenzen, die das Verhalten in Arbeitsgruppen bzw. Teams kennzeichnen

**B**

Nach dem IAC haben Sie nochmals Gelegenheit zu einer Selbst- und Fremdbeurteilung bestimmter Aspekte Ihres Gruppen- bzw. Teamverhaltens. Im Unterschied zum 1. Durchgang geben Sie nun auch Feedback und erhalten solches, das Sie mit Ihrem Selbstbild vergleichen können. Das Vorgehen ist im Übrigen wie im 1. Durchlauf.

Meine jetzige Selbsteinschätzung

101

1001

10

100

100

100

Meine jetzige Selbsteinschätzung	Meine Fremdeinschätzung meiner Kollegen und Partner									
	meine eigene Gruppe				Partnergruppe				Partnergruppe	
Aufgabenverständnis										
Lösungen generieren										
Implementierungschancen										
Interaktionsverhalten										
Argumentationsstil										
Feedback-Situation										

[illegible]

# Beispiel für Reflexions- und Feedback-Phasen der Interaktionsgruppen

Selbst- und Fremdfeedback im Rahmen des Planspiels \_\_\_\_\_  
bezogen auf Sitzung/Phase: \_\_\_\_\_

<p><b>1. Selbstreflexion und Selbstbewertung</b> In bezug auf Sie selbst bzw. Ihre Gruppenmitglieder entlang der Kriterien: <b>Substanz</b> der Ergebnisse Ihrer Arbeit – <b>Methodik</b>, wie Sie gearbeitet haben – <b>Beziehungsebene</b> (Kohäsion, Konflikte etc.) und Ihre persönliche <b>Zufriedenheit</b> bzw. <b>Identifikation</b> mit Ihrer Rolle und Funktion.</p>	<p><b>2. Reflexion über Ihre Interaktionspartner</b> Was ist Ihnen in bezug auf Ihre externen Partner aufgefallen bzw. wie haben diese auf Sie gewirkt? Kriterien: welche <b>Position/Rolle</b> nahmen sie ein – wie <b>denken</b> sie offensichtlich – wie <b>argumentieren</b> sie – wie <b>offen/geschlossen</b> wirken sie – wie sind Sie damit umgegangen?</p>	<p><b>3. Was Sie von Ihren Interaktionspartnern über sich und Ihre Funktion hörten</b> Protokollieren Sie hier das Wesentliche des erhaltenen Feedbacks. Notieren Sie dann auch, wie dieser Feedback auf Sie wirkt und reflektieren Sie dann: <b>Vergleich</b> ① + ③ = Selbstbild-Fremdbild. Und was <b>lernen</b> Sie über Ihre Partner wenn Sie ② + ③ vergleichen?</p>

## Instruktion für Assessorinnen und Assessoren

---

Auszüge aus der Instruktion für Beobachter (Assessoren) außerhalb der Interaktionspartner

### Planspiel

Haupt-Fb. an: .....
Neben-Fb. an: .....
Beob./Komm.: .....

Die Zielsetzung dieses IAC ist die **Förderung der Effektivität der Zusammenarbeit** der Führungsspitze der jeweiligen Produktbereiche. Diese hat als Basis ein **gemeinsames Aufgabenverständnis** bzgl. des Auftrages der Organisationseinheit und solide Einsicht in die **Rolle, Denk- und Arbeitsweise** der anderen zentralen **Funktionsträger** in der Geschäftsleitung der Organisationseinheit X.

Welches sind, aufgrund Ihrer Beobachtungen, Bewertungen und Kommentare, Ihre Kernaussagen an obige Gruppe bzgl. der Zielsetzung des IAC? Verwenden Sie die Rückseite dieses Blattes. Die graphische Form unterscheidet die Ebenen

- der **Binnenkontakte** innerhalb der Gruppe: Diese haben einen eher inhaltlich-aufgabenbezogenen Teil und einen beziehungsmäßigen, atmosphärischen;
- der **intergruppalen** Prozesse: Auch diese haben einen eher auftragsbezogenen, sachlichen Teil und einen eigentlich gruppen- bzw. organisationsdynamischen, emotionalen bzw. Phantasieanteil. Die »Schnittstellen« bilden die **Exponenten** dieser Dynamiken. Das sind typische Rollen und einzelne Rollenträger (Personen).

Gruppe: .....	Aufgaben- bzw. Aktivitätsschwerpunkte der Sitzung, Verhandlung, Phase etc., die beobachtet werden:		Gesamtbewertung .....	Beobachter: .....
Beobachtungs- und Evaluationsdimensionen:				
Sozio-kognitive Dimension	<b>Zum Aufgabenverständnis</b> ■ Wie werden Probleme, Situationen, Chancen und Risiken erfasst? ■ Zeithorizonte (gegenwärtig, nachher, längerfristig) ■ Interdependenzen erkennen und benennen können <input type="checkbox"/>		Schwerpunkt der IAC: Gruppen- prozesse und Gruppenleistung	Bemerkungen bzgl. einzelner Personen oder Rollen
	<b>Zu den Lösungsansätzen</b> ■ Substanz, Ideenreichtum und Originalität vs. Konventionalität ■ Elaborationsgrad (erste Idee oder Konkretisierung)? ■ Wie integrativ bzw. einseitig sind die Lösungsansätze? Von welchen Normen, Zielsetzungen, Bezugsrahmen wird ausgegangen? <input type="checkbox"/>			
	<b>Implementierungschancen</b> ■ Wie groß ist die Bewährungswahrscheinlichkeit und worauf beruht sie? ■ Werden unterstützende bzw. erschwerende Einflussfaktoren auf die Realisierung beachtet? <input type="checkbox"/>			
	<b>Wie gestaltet sich die Interaktion?</b> ■ Qualität des Zuhörens: vorwiegend intellektuell oder auch empathisch (bzgl. Rolle und Person)? ■ Bezugsrahmen auf das Gemeinsame, schon Vorhandene – oder vorwiegend auf das Eigene, Partikulare? <input type="checkbox"/>			
Sozio-affektive Dimension	<b>Kommunikations- bzw. Argumentationsstil</b> ■ Rational, analytisch, konfrontativ, persuasiv, entspannt, verbindlich, beziehungsorientiert? Wann wo wie unterschiedlich? <input type="checkbox"/>			
	<b>Feedback-Situation</b> ■ Generelle Ansätze zur Selbstreflexion und Meta-Kommunikation bzgl. sich selbst und eigener Gruppe? ■ Art des Feedback-Gebens: Substanz, Stil, Begründung? ■ Wie wird erhaltenes Feedback verarbeitet und genutzt? <input type="checkbox"/>			

# **Anhang C: Materialien zu Kapitel 3**

**Anhang C1: Einzel-AC – 279**

**Anhang C2: Gruppen-AC – 293**

**Anhang C3: 360°-Feedback – 307**



## **Anhang C1: Einzel-AC**

**Selbsteinschätzung 1: Schulleitung – 280**

**Selbsteinschätzung 2 – 282**

**Beispiel einer Vorbereitungsaufgabe – 283**

**AC-Element 1: Fallstudie – 284**

**AC-Element 2: Kurzfall - Der Fall »Putzwolle« – 285**

**AC-Element 3: Postkorbfirma TRODE – 286**

**AC-Element 4: Postkorbfirma PURAG – 288**

**AC-Element 5: Aktionsplan zur Einzel-Assessment-Übung – 289**

**AC-Element 6: Beispiel für ein Mitarbeitergespräch – 291**

## Selbsteinschätzung 1: Schulleitung

---

### Beurteilungskriterien

Die hier aufgeführten Beurteilungskriterien, die zusammen mit der Schulbehörde Xwil erarbeitet wurden, dienen als Grundlage für das Assessment und den Assessment-Bericht. Wir stellen Ihnen diese Vorbereitungsaufgabe zu mit der Bitte, sich selber in Bezug auf diese Kriterien einzuschätzen. Die Einschätzung sollte durch Sie in Form einer Bewertung auf dem Selbsteinschätzungsformular erfolgen (++ / + / 0 / - / ---).

Zur Verständlichkeit unseres Ratings weisen wir darauf hin, dass die 0 »erfüllt« bedeutet. Das heißt, die geprüften Fähigkeiten sind ausreichend vorhanden und für die vorgesehene Aufgabe genügend. Dies ist eine positive Beurteilung und sollte nicht dahingehend interpretiert werden, dass die betreffenden Fähigkeiten nur knapp genügen.

Ihre Selbsteinschätzung wird Bestandteil des im Assessment erfolgenden Gesprächs sein.

Wir legen Wert darauf, im Hinblick auf die Anforderungen an die Stelle sowohl die besonders hervorzuhebenden Stärken als auch die Fähigkeiten darzustellen, die Ihrer Einschätzung nach weniger stark entwickelt sind oder aufgrund des vorhandenen Entwicklungspotenzials noch verbessert werden können.

### Führungskompetenzen

Kommunikation und Einflussnahme:

- vermittelt Informationen klar und präzise;
- denkt daran, möglichst alle Personen zu informieren, die informiert sein müssen (Informationspolitik);
- besitzt Glaubwürdigkeit und Einfluss; nutzt verschiedene, effektive Kommunikationsformen, um andere zu überzeugen;
- lässt den anderen genügend Raum.

Problemanalyse:

- wählt relevante Informationen aus, um komplexe Situationen zu erkennen und in der Lösungsfindung zu berücksichtigen;
- identifiziert und untersucht Probleme, um logische und sinnvolle Lösungen zu finden.

Planung und Organisation:

- konzentriert sich auf Prioritäten;
- achtet auf Zeitmanagement und die Einhaltung der Termine;
- arbeitet genau und zügig;
- delegiert sinnvoll.

Aufgaben und Rollenverständnis:

- übernimmt Verantwortung und gibt sie wieder ab (bewusster Umgang mit Macht);
- hat den Willen und die Fähigkeit, den Status quo zu hinterfragen;
- entwickelt neue Ideen und kreative Ansätze (Innovationsfähigkeit).

### Sozialkompetenz

Personalführung und -entwicklung

- gibt angemessene und unterstützende Feedbacks;
- erkennt die Ressourcen, Stärken und Schwächen der anderen und respektiert diese;
- schätzt die Ansichten, Meinungen und Erkenntnisse anderer und fördert eine integrative Kultur.

**Gesprächsführung:**

- vermag auch bei konflikthafter Situation die Initiative zu ergreifen und lösungsorientiert vorzugehen;
- stellt offene Fragen;
- bezieht Argumente anderer in ihre bzw. seine Überlegungen mit ein;
- kann vermitteln bzw. verfügt über Verhandlungsgeschick.

**Unterstützung geben:**

- ihre bzw. seine Feedbacks sind konkret, offen und als Ich-Botschaften formuliert;
- kann auch kritisch bzw. konfrontative Inhalte konstruktiv übermitteln;
- kooperiert mit Kolleginnen und Kollegen und arbeitet mit ihnen zusammen, um gemeinsame Problemlösungen und Ziele zu erreichen;
- kontrolliert, ohne zu brüskieren.

**Selbstmanagement****Ausdauer und Belastbarkeit:**

- behält in Stresssituationen den Überblick und die Handlungsfähigkeit;
- verfügt über Eigenständigkeit;
- hält die eigene Leistung konstant;
- kann sachbezogen vorgehen und die emotionale Distanz wahren, auch wenn es hitzig wird.

**Regenerationsfähigkeit:**

- übernimmt Initiative und hält die Dinge in Bewegung;
- ergreift in unklaren, schwierigen Situationen die Initiative und wird gehört;
- kann Einzelne und die Gruppe motivieren, insbesondere in oder nach schwierigen Situationen;
- erteilt wenn nötig klare Anweisungen, konfrontiert bei Abweichungen vom Vereinbarten, bleibt aber fair.

## Selbsteinschätzung 2

Schulleitung Xwil

NAME: \_\_\_\_\_

### VORBEREITUNGSAUFGABE

#### SELBSTEINSCHÄTZUNG

Rating: Anforderungen werden:

-- nicht erfüllt   - teilweise erfüllt   0 erfüllt   + leicht übertroffen   ++ klar übertroffen

1. FÜHRUNGSKOMPETENZEN	--	-	0	+	++
1.1 Kommunikation und Einflussnahme					
1.2 Problemanalyse					
1.3 Planung und Organisation					
1.4 Aufgaben- und Rollenverständnis					
2. SOZIALE KOMPETENZEN	--	-	0	+	++
2.1 Personalführung und -entwicklung					
2.2 Gesprächsführung					
2.3 Unterstützung geben					
3. SELBSTMANAGEMENT	--	-	0	+	++
3.1 Ausdauer und Belastbarkeit					
3.2 Regenerationsfähigkeit					
3.3 Durchsetzungsvermögen					

Bitte bis spätestens 3 Tage vor dem Assessment-Termin per Post zustellen, zusammen mit Ihrem Bericht darüber, welche Erwartungen Sie an das Assessment haben (Adresse s. Begleitbrief).

## Beispiel einer Vorbereitungsaufgabe

---

**Als Grundlage für das Assessment bitten wir Sie um folgende Unterlagen:**

- Teil A: vollständiger Lebenslauf, der v. a. Ihre Ausbildung und Ihre beruflichen und außerberuflichen Aktivitäten erfasst,
- Teil B: eine Art persönliche Analyse (bzw. Kommentar) Ihres Lebenslaufes unter dem Leitgedanken: »Welche Erfahrungen bzw. Situationen betrachte ich für meinen beruflichen und persönlichen Werdegang als wesentlich?«
- Teil C: ein Zukunftsszenario mit der Fragestellung: »Wo sehe ich mich in 5 Jahren (Aufgaben, Tätigkeit, Rahmenbedingungen)?«
- Teil D: kurze Darstellung Ihrer persönlichen Erwartungen in Bezug auf das Assessment.

## AC-Element 1: Fallstudie

---

Seit einigen Jahren sind Sie Projektkoordinatorin in einem innovativen Unternehmen, das elektronische Gesamtlösungen für Gebäude herstellt. Um die Marktposition zu stärken, orientiert sich Ihre Firma seit einiger Zeit neu. Aufgrund dessen hat die Geschäftsleitung vor gut zwei Monaten eine Chance zur Erweiterung der Geschäftsaktivitäten wahrgenommen und zu einem günstigen Einstandspreis einen Fertigungsbetrieb für eine bestimmte Art von Schaltkomponenten gekauft.

Aufgrund Ihrer Erfahrung und Ihrer bisherigen Leistungen möchte die Geschäftsleitung, dass Sie die Aufgabe übernehmen, diesen Fertigungsbetrieb, der wirtschaftlich etwas angeschlagen ist, wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

Das zugekaufte Unternehmen, das seit 23 Jahren als Familienunternehmen geführt wurde, ist in der Branche als sehr qualitätsorientiert bekannt. Der Marktanteil ist seit drei Jahren auf rund 8% gestiegen. Zur Kundschaft gehören v. a. Unternehmen im Nahen Osten.

Die letzten drei Jahre waren trotzdem nicht leicht für das Unternehmen. Von den ursprünglich 75 Mitarbeitenden sind zwischenzeitlich nur noch 62 im Unternehmen. Hohe Lager- und Logistikkosten für die rund 380 unterschiedlichen Schaltkomponenten drücken konstant auf das Ergebnis. Auch die Sondermaschinen, die im Unternehmen eingesetzt werden, um dem Motto des Unternehmens »Unsere Kunden haben individuelle Probleme und erwarten individuelle Lösungen. Deshalb fertigen wir speziell nach ihren Wünschen« gerecht zu werden, sind nur unzureichend ausgelastet.

Trotz gut gefüllter Auftragsbücher läuft das Unternehmen nicht so, wie es laufen könnte.

Die Geschäftsleitung erwartet von Ihnen in 14 Tagen ein Konzept, mit welcher Produktions- und Marktstrategie nach Ihrer Einschätzung das zugekaufte Unternehmen innerhalb der nächsten zweieinhalb bis drei Jahre eine gefestigte Marktposition erreichen und zum Gesamtgewinn der neuen Unternehmensgruppe beitragen kann. Ferner erwartet die Geschäftsleitung in dieser Zeit ein Umsatzplus von wenigstens 7%. Lassen Sie in Ihre Überlegungen auch die aktuelle wirtschaftliche Situation einfließen.

## AC-Element 2: Kurzfall - Der Fall »Putzwolle«

---

### Aufgabenstellung:

Als der Personalleiter durchs Werk geht und zwischen die Stanzerei und Fräserei kommt, fliegt ihm auf einmal ein Knäuel Putzwolle in den Nacken. Er dreht sich sofort um, kann aber nicht mehr feststellen, aus welcher Richtung die Putzwolle geworfen worden ist. Beide Meisterabteilungen bieten das Bild normal arbeitender Arbeitsgruppen. Keiner der Arbeitenden scheint vom Personalleiter Notiz zu nehmen. Wie sollte sich der Personalleiter verhalten? Bitte begründen Sie Ihre Vorschläge.

### Kommentar:

Bei dieser Übung wird beobachtet und bewertet, wie der Assessee die Situation des Personalleiters analysiert. Wie soll dieser reagieren? Soll er aus der Haut fahren oder die mögliche Provokation ignorieren? Gibt es weitere Verhaltensmöglichkeiten? Wie soll er längerfristig reagieren, mit wem darüber sprechen? Mit den Meistern oder den Arbeitern, oder weder noch? Hat eine eventuelle Konfliktbewältigung eine Chance? Wie steht der Personalleiter nachher da? Hier geht es darum, ob der Assessee die Grundproblematik erfasst und eine Erfolg versprechende Verhaltensstrategien wählen kann.

## AC-Element 3: Postkorbfirma TRODE

---

### Aufgabenstellung

In den nächsten 2 h wird es Ihre Aufgabe sein, typische Probleme eines Managers zu bearbeiten und einer Lösung zuzuführen. Gedanklich müssen Sie sich dabei in die Rolle des Peter Meier versetzen, der kürzlich zum Leiter der Leiterplattenabteilung der Elektronik Division bei TRODE in Luzern befördert wurde.

Die anfallenden Probleme mögen sich vielleicht von Ihren tatsächlichen Aufgaben in Ihrer gegenwärtigen Arbeit etwas unterscheiden. Trotz dieser möglichen Unterschiede sollten Sie jedoch versuchen, die Probleme in der Ihnen gewohnten Art anzupacken. Treffen Sie Ihre Entscheidungen und Anordnungen genau in der Weise, wie Sie es auch in Ihrer tagtäglichen Arbeit tun würden. Es ist wichtig, dass Sie in den nächsten zwei Stunden eine Arbeitsweise wählen, die für Sie kennzeichnend ist und Ihre Arbeits- und Kommunikationsmethoden widerspiegelt. Natürlich müssen Sie sich der unten geschilderten Situation anpassen und dementsprechend Ihre Entscheidungen treffen. Auf diese Weise ist es möglich, Ihre persönliche Arbeitsweise, Entscheidungen und Lösungsvorschläge richtig einzuschätzen.

Es folgt nun die Schilderung der Ausgangssituation und der allgemeinen Problemstellung.

### Ausgangssituation

Wie erwähnt, müssen Sie sich gedanklich in die Rolle von Peter Meier versetzen, der kürzlich zum Leiter der Leiterplattenabteilung der Elektronik Division bei TRODE befördert wurde.

Es ist 16.00 Uhr, Freitag, der 12. September. Seit Ihrer Beförderung sind Ihnen nur zehn Tage geblieben, um sich intensiver mit Ihrer neuen Abteilung zu befassen. Vor Ihrer Ernennung zum Leiter der Leiterplattenabteilung waren Sie Projektingenieur für integrierte Schaltungen in der Tape Cartridge Abteilung bei TRODE in München. Eine dringende Geschäftsreise nach München, die dem Abschluss Ihrer dortigen Aufgabe diene, hat Ihre Abwesenheit vom 13. bis 18. September zur Folge gehabt. Unglücklicherweise haben sich in München Komplikationen ergeben, so dass Sie noch diesen Abend um 19.00 h wieder dorthin zurückfliegen wollen. Sie werden für eine oder zwei Wochen in München sein.

Vor Ihrem Abflug sind sie in Ihrem Büro, um den Postkorb (interne Memoranden, Briefe etc.) zu sichten und die nötigen Anordnungen zu treffen. Für diese Arbeit haben Sie nur 2 h zur Verfügung, damit Sie noch termingerecht am Flughafen eintreffen.

Zu Ihrer weiteren Information finden Sie in den Unterlagen einen Ausschnitt aus dem Organigramm, eine Beschreibung des Unternehmens und eine Übersicht über Ihre wichtigsten Mitarbeitenden und Kontaktpersonen.

P. Probe, Ihr neuer Vorgesetzter, hat Sie darauf aufmerksam gemacht, dass Sie als Leiter der Leiterplattenabteilung für die Betriebssicherheit und alle weiteren Probleme, die unmittelbar den Betrieb betreffen, verantwortlich sind.

### Problemstellung

Vor Ihnen liegt ein Stapel von eingegangenen Memoranden, Briefen und weiteren Unterlagen verschiedenster Art, die Sie in Ihrem Postkorb gefunden haben. Sie müssen in den nächsten 2 h diese Unterlagen bearbeiten und dabei jene Anordnungen treffen, die Sie für nötig und angebracht halten.

Halten Sie bitte alle Maßnahmen, die Sie treffen, schriftlich fest. Das gilt sowohl für die Anweisungen an Ihren Sekretär als auch für Ihre eigenen Notizen und jene für andere Personen. Tun Sie dies in der Ihnen gewohnten Art und Weise. Sagen Sie dabei nicht bloß, was Sie zu tun gedenken, sondern machen Sie konkrete Entwürfe oder schreiben Sie Briefe, wo Ihnen das angemessen erscheint.

Falls Sie Pläne aufsetzen, machen Sie schriftliche Notizen. Machen Sie bitte deutlich, welche Sitzungen oder Konferenzen Sie einberufen möchten. Verwenden Sie dazu auch Ihre Agenda. Möglicherweise werden Sie auch einige Telefonate machen. Schreiben Sie in diesem Falle nieder, wen Sie anrufen wollen und was Sie zu sagen gedenken.



**Zu Ihrer Erinnerung**

- Sie sind Peter Meier, neuer Leiter der Leiterplattenabteilung der Elektronik Division bei TRODE in Luzern.
- Sie werden 7–14 Tage abwesend sein.
- Es ist nun 16.00 Uhr, Freitag, 12 September. Sie haben heute nur 2 h in Ihrem Büro zur Verfügung.
- Treffen Sie bezüglich aller Unterlagen Maßnahmen.
- Halten Sie jede Ihrer geplanten Maßnahmen schriftlich fest. Heften Sie Ihre Notizen an den entsprechenden Aufgabenblättern fest, falls Sie Bemerkungen nicht schon direkt auf die entsprechenden Papiere geschrieben haben.
- Gehen Sie bei der Bearbeitung der anstehenden Probleme bitte genau so vor, wie Sie es von Ihrer tagtäglichen Arbeit her gewohnt sind, selbstverständlich unter Berücksichtigung der in dieser Situation enthaltenen Tatbestände.

## AC-Element 4: Postkorbfirma PURAG

---

### Aufgabenstellung

Beachten Sie bitte, dass die Daten wie auch die Zeitangaben in diesem Einzel-Assessment-Element fiktiv sind und nicht der Realzeit entsprechen. Die aufgeführten Angaben sind für Sie verbindlich und müssen bei all Ihren Entscheiden berücksichtigt werden.

Die PURAG ist ein mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Schlieren. Sie stellt Reinigungsgeräte her, die sie auch selber entwickelt, und verfügt über eine eigene Vertriebsorganisation. Daneben hat sie Zubehörartikel im Sortiment, die sie direkt von Fremdherstellern einkauft. Sie ist vorwiegend in der Schweiz aktiv und erzielte im letzten Jahr einen Umsatz von CHF 46 Mio.

Sie sind Frau R. Peter und treten heute die Position der Verkaufs- und Marketingleiterin der PURAG an. Eigentlich hätten Sie noch von Herrn B. Neidhart, Ihrem Vorgänger, vor dessen Pensionierung Ende August eingearbeitet werden sollen. Leider ist Herr Neidhart Anfang Juli überraschend schwer erkrankt und wird diese Aufgabe nun nicht mehr übernehmen können. Dank eines Entgegenkommens Ihres früheren Arbeitgebers war es Ihnen möglich, Ihren Arbeitsbeginn um einen Monat früher auf heute vorzuverlegen.

Sie treffen heute, Montag den 13. September 20XX um 09.00 Uhr nach einer kurzen Begrüßung Ihrer engsten Mitarbeiter in Ihrem neuen Büro ein und haben ca. 1¼ h Zeit, um die Post, die sich in der Zwischenzeit angesammelt hat, aufzuarbeiten und die notwendigen Dispositionen zu treffen. Um 10.45 Uhr werden Sie zur nächsten Sitzung erwartet, die voraussichtlich um 12.00 Uhr endet. Nach einem kurzen Mittagessen werden Sie um 13.15 Uhr von einem Taxi abgeholt und zum Flughafen gebracht, wo Sie um 14.30 Uhr nach Kopenhagen abfliegen. Sie werden in Kopenhagen mit Vertretern von Zubehörartikeln zusammentreffen, sowie mit zwei potenziellen Wiederverkäufern. Den Inhalt dieser Gespräche haben Sie vor Ihrem heutigen Antritt mit Dr. Huber, Geschäftsleiter, besprochen und abgestimmt. Sie werden morgen, Dienstagabend, um ca. 21.35 Uhr wieder in Zürich-Kloten eintreffen.

Sie haben nun eine durch den Abgabetermin beschränkte Zeit, um die vorliegenden Aufgaben zu sichten und die notwendigen Anordnungen zu treffen. Verwenden Sie für Ihre Planung und die Bearbeitung der Aufgaben den beigelegten Wochenkalender Ihrer Agenda sowie den Aktionsplan. Im Wochenkalender finden Sie unterhalb der Terminplanung die Rubriken »Zu erledigen«, »Telefon«, »Brief«, in die Sie bitte alle Ihre Tätigkeiten eintragen, die Sie an diesem Tag erledigen wollen. Vermerken Sie bitte in der Spalte »Nr.« immer, auf welche Meldung Sie sich damit beziehen. Die Nummer der Meldung finden Sie auf jeder Seite unten rechts.

### Verwendung des Aktionsplans

Zu jeder Aufgabe sollte im Aktionsplan deutlich werden, **was** Sie damit zu tun gedenken und **warum**.

Bitte verwenden Sie immer die Aufgaben-Nr. (unten rechts in der Post) und den Betreff, damit eindeutig klar wird, was gemeint ist (Rubriken »Item-Nr.« und »Betrifft«).

In der Rubrik »Mitteilung bzw. Aktion« soll dargestellt werden, **was** Sie tun wollen. Wenn Sie beispielsweise eine Mitteilung bzw. einen Brief schreiben wollen, dann sollen Sie hier den Inhalt stichwortartig skizzieren (auch der Empfänger soll genannt werden). Oder wenn Sie eine Maßnahme treffen, dann soll hier die konkrete Maßnahme beschrieben werden.

In der Rubrik »Überlegungen bzw. Begründungen« soll deutlich werden, **warum** Sie diese Mitteilung schreiben oder diese Maßnahmen treffen – also welche Überlegungen, Gedanken, Motive Ihrerseits dazu führen, in dieser Situation genau das zu tun, was Sie tun.

Bitte geben Sie alle Unterlagen, inkl. Agenda und Aktionsplan, den Assessorinnen und Assessoren ab.

Abgabetermin: 16.30 Uhr

**AC-Element 5: Aktionsplan zur Einzel-Assessment-Übung**

---

Priorität:

A = sofort anpassen

B = nach A erledigen

C = nach B erledigen

D = nichts tun, Papierkorb

Aufgabe Nummer	Betrifft	Priorität	Mitteilung bzw. Aktion	Überlegungen bzw. Begründungen



## AC-Element 6: Beispiel für ein Mitarbeitergespräch

---

### Die Ausgangslage

Sie leiten ein Team. Ihr Stellvertreter ist Herr Seitz, ein 55-jähriger Mitarbeiter. Er war bereits vor Ihrem Stellenantritt vor einem halben Jahr Stellvertreter, Sie haben ihn also übernommen. Er gilt als fachlich versiert, aber eher konservativ.

### Die Situation

Nun ist es so, dass Sie seit einigen Wochen nicht sehr zufrieden sind mit der Zusammenarbeit mit ihm. Sie sind auf Informationen über seine Projekte angewiesen, aber er stellt sein Wissen nicht so zur Verfügung, wie Sie das gerne hätten. Manchmal drückt er sich diffus aus und bringt die Sache nicht auf den Punkt. Manchmal haben Sie das Gefühl, dass er Ihnen gewisse Informationen vorenthält, ob absichtlich oder unabsichtlich ist nicht klar.

Sie haben außerdem das Gefühl, dass er sich gegen gewisse Änderungen sperrt. Bei Sitzungen beharrt er auf seinen Ideen.

Anlass des Gesprächs sind folgende Vorfälle:

- Er hat Ihnen eine wichtige Information, die Sie für die Präsentation eines Projekts benötigt hätten, nicht rechtzeitig gegeben. Das hat den Verlauf Ihrer Präsentation beeinflusst, indem Sie zu gewissen Fragen keine Stellung beziehen konnten.
- Er hat in einer internen Sitzung gegen Sie Stellung genommen.
- An zwei Tagen des vorletzten und einem Tag des letzten Monats fehlte Herr Seitz unentschuldigt.

### Das Gespräch

Sie haben sich zu den Vorfällen, die unstrittig sind, Ihre Hypothesen gemacht und aufgrund dieser Vorfälle mit Ihrem Mitarbeiter für heute ein Gespräch vereinbart. Für dieses Gespräch, auf das Sie sich nun vorbereiten, steht Ihnen allerdings nur eine beschränkte Zeit zur Verfügung.

## **Anhang C2: Gruppen-AC**

Gruppen-Assessment IT-Pool – 294

Gruppen-Assessment Firma IT-Pool: Tagesübersicht für Teilnehmende – 295

Gruppen-Assessment Firma IT-Pool: Tagesübersicht für Assessorinnen /  
Assessoren – 297

AC-Element 6: Eine neue Herausforderung – 299

AC-Element 7: Eine neue Gruppenleitung – 300

Selbstbild – 302

Einschätzung der vorgesetzten Stelle – 303

Förderungsvertrag – 304

Gruppengespräch – 305

Gruppen-Assessment im Rahmen des Nachwuchsförderungs-Center IT-Pool – 306

## Gruppen-Assessment IT-Pool:

---

### Tagesplan für Frau / Herrn ....., Einzelarbeitsraum:.....

Bitte beachten Sie Folgendes:

Tagesplan:	Die Angaben auf dem Tagesplan sind für Sie verbindlich.
Zeitangaben:	Die angegebenen Zeiten auf diesem Plan sind für Sie verbindlich. Bitte halten Sie sich daran; dies ist wichtig, um einen reibungslosen Ablauf des heutigen Tages zu garantieren. Warten Sie bitte jeweils zur angegebenen Zeit vor dem im Tagesplan genannten Raum. Sie werden von den Assessorinnen abgeholt.
Einzelarbeitsraum:	Der Ihnen zugewiesene Raum ist für Sie alleine bestimmt. Sie können den ganzen Tag darüber verfügen. Sollten Sie etwas Zusätzliches benötigen (Wasser etc.), fragen Sie bitte.
Einzelarbeiten:	Zu den mit »Einzelarbeit« gekennzeichneten Zeiten arbeiten Sie selbstständig in dem Ihnen zugewiesenen Raum
Essen:	Das Mittagessen nehmen alle Assessee gemeinsam ein.

# Gruppen-Assessment Firma IT-Pool: Tagesübersicht für Teilnehmende

Zeit	Herr A Raum 1	Zeit	Frau B Raum 2	Zeit	Herr C Raum 3	Zeit	Frau D Raum 4	Zeit	Frau E Raum 5
08.30-08.50 Uhr	Begrüßung, Tagesablauf Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	08.30-08.50 Uhr	Begrüßung, Tagesablauf Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	08.30-08.50 Uhr	Begrüßung, Tagesablauf Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	08.30-08.50 Uhr	Begrüßung, Tagesablauf Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	08.30-08.50 Uhr	Begrüßung, Tagesablauf Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle
08.50-09.40 Uhr	Gruppendiskussion Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	08.50-09.40 Uhr	Gruppendiskussion Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	08.50-09.40 Uhr	Gruppendiskussion Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	08.50-09.40 Uhr	Gruppendiskussion Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	08.50-09.40 Uhr	Gruppendiskussion Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle
09.40-09.50 Uhr	<b>Pause</b>	09.40-09.50 Uhr	<b>Pause</b>	09.40-09.50 Uhr	<b>Pause</b>	09.40-09.50 Uhr	<b>Pause</b>	09.40-09.50 Uhr	<b>Pause</b>
09.50-10.15 Uhr	Verschiedene Testverfahren Raum B	09.50-10.15 Uhr	Verschiedene Testverfahren Raum A	09.50-10.15 Uhr	Verschiedene Testverfahren Raum A	09.50-10.15 Uhr	Verschiedene Testverfahren Raum A	09.50-10.15 Uhr	Verschiedene Testverfahren Raum A
10.15-11.10 Uhr	Interview Raum B Assessorin B	10.15-11.10 Uhr	Einzelarbeit	10.15-11.10 Uhr	Interview Raum C Assessorin A	10.15-11.10 Uhr	Einzelarbeit	10.15-12.05 Uhr	Einzelarbeit
11.10-13.00 Uhr	Einzelarbeit	11.10-12.05 Uhr	Interview Raum B Assessorin B	11.10-13.00 Uhr	Einzelarbeit	11.10-12.05 Uhr	Interview Raum C Assessorin A	12.05-13.00 Uhr	Interview Raum C Assessorin A
13.05-14.00 Uhr	Mittagessen	13.05-14.00 Uhr	Mittagessen	13.05-14.00 Uhr	Mittagessen	13.05-14.00 Uhr	Mittagessen	13.05-14.00 Uhr	Mittagessen



Zeit	Herr A Raum 1	Zeit	Frau B Raum 2	Zeit	Herr C Raum 3	Zeit	Frau D Raum 4	Zeit	Frau E Raum 5
14.00 Uhr	Informationen zur Weiterarbeit Raum A	14.00 Uhr	Informationen zur Weiterarbeit Raum A	14.00 Uhr	Informationen zur Weiterarbeit Raum A	14.00 Uhr	Informationen zur Weiterarbeit Raum A	14.00 Uhr	Informationen zur Weiterarbeit Raum A
14.45 Uhr	Mitarbeitsgespräch Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	15.25 Uhr	Mitarbeitsgespräch Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	15.05 Uhr	Mitarbeitsgespräch Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	15.45 Uhr	Mitarbeitsgespräch Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	14.25 Uhr	Mitarbeitsgespräch Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle
16.30- 16.45 Uhr	<b>Pause</b>	16.30- 16.45 Uhr	<b>Pause</b>	16.30- 16.45 Uhr	<b>Pause</b>	16.30- 16.45 Uhr	<b>Pause</b>	16.30- 16.45 Uhr	<b>Pause</b>
16.45- 17.15 Uhr	Präsentationen Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	16.45- 17.15 Uhr	Präsentationen Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	16.45- 17.15 Uhr	Präsentationen Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	16.45- 17.15 Uhr	Präsentationen Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	16.45- 17.15 Uhr	Präsentationen Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle
17.30- 18.30 Uhr	Gruppendiskussion Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	17.30- 18.30 Uhr	Gruppendiskussion Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	17.30- 18.30 Uhr	Gruppendiskussion Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	17.30- 18.30 Uhr	Gruppendiskussion Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	17.30- 18.30 Uhr	Gruppendiskussion Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle
18.30- 18.40 Uhr	Testverfahren Raum A	18.30- 18.40 Uhr	Testverfahren Raum A	18.30- 18.40 Uhr	Testverfahren Raum A	18.30- 18.40 Uhr	Testverfahren Raum A	18.30- 18.40 Uhr	Testverfahren Raum A
18.40- 19.00 Uhr	Schlussrunde Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	18.40- 19.00 Uhr	Schlussrunde Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	18.40- 19.00 Uhr	Schlussrunde Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	18.40- 19.00 Uhr	Schlussrunde Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle	18.40- 19.00 Uhr	Schlussrunde Raum A Assessorin bzw. Assessor: alle

## Gruppen-Assessment Firma IT-Pool: Tagesübersicht für Assessorinnen / Assessoren

Zeit	Zeit- budget	Assessorin B				Assessorin A			
		Individuelle Vorbereitungsarbeiten				Individuelle Vorbereitungsarbeiten			
08.30- 08.50 Uhr	20 min	<b>Begrüßung, Tagesablauf und -programm, Ziele, Ergebnis- kommunikation</b> Raum A				<b>Begrüßung, Tagesablauf und -programm, Ziele, Ergebnis- kommunikation</b> Raum A			
08.50- 09.40 Uhr	50 min	<b>Gruppendiskussion 1:</b> Eine wichtige Frage unserer Zeit Raum A				<b>Gruppendiskussion 1:</b> Eine wichtige Frage unserer Zeit Raum A			
09.40- 09.50 Uhr	10 min	<b>Pause</b>				<b>Pause</b>			
09.50- 10.15 Uhr	15 min	<b>Leistungstests in der Gruppe d2</b> <b>VVM verbal und visuell</b> ⇒ <b>Instruktion Einzelarbeiten</b> (BIP, Präsentation, APM, MBTI) Raum A				<b>Leistungstests in der Gruppe d2</b> <b>VVM verbal und visuell</b> ⇒ <b>Instruktion Einzelarbeiten</b> (BIP, Präsentation, APM, MBTI) Raum A			
10.15- 11.10 Uhr	55 min	<b>Interview Herr A</b> <b>Raum</b>				<b>Interview Herr C</b> <b>Raum C</b>			
11.10- 12.05 Uhr	55 min	<b>Interview Frau B</b> <b>Raum B</b>				<b>Interview Frau D</b> <b>Raum C</b>			
12.05- 13.00 Uhr	55 min					<b>Interview Frau E</b> <b>Raum C</b>			
13. 00- 14.00 Uhr	60 min	<b>Mittagspause</b>				<b>Mittagspause</b>			
14.00 Uhr	25 min	<b>Instruktion</b> Postkorb und MA- Gespräch				<b>Instruktion</b> Postkorb und MA- Gespräch			
14.25- 16.30 Uhr	Je 20 min	<b>MA-Gespräche</b> alternierend (siehe TN-Plan) mit Postkorbübung ⇒ Assessor C spielt MA-Rolle im Element »MA-Gespräch« Raum A				<b>MA-Gespräche</b> alternierend (siehe TN-Plan) mit Postkorbübung ⇒ Assessor C spielt MA-Rolle im Element »MA-Gespräch« Raum A			
		14.25	Herr A	15.25	Frau D	14.25	Herr A	15.25	Frau D
		14.45	Frau B	15.45	Frau E	14.45	Frau B	15.45	Frau E
		15.05	Herr C			15.05	Herr C		
16.30- 16.45 Uhr	15'	<b>Pause</b>				<b>Pause</b>			

Zeit	Zeit- budget	Assessorin B				Assessorin A			
<b>16.45- 17.15 Uhr</b>	Je 5 min	<b>Präsentationen</b> (Reihenfolge durch Losentscheid oder Aushandeln durch Assesseees) Raum A				<b>Präsentationen</b> (Reihenfolge durch Losentscheid oder Aushandeln durch Assesseees) Raum A			
		16.45		17.05		16.45		17.00	
		16.50		17.10		16.50		17.10	
		17.00				16.55			
<b>17.30- 18.30 Uhr</b>	60 min	<b>Gruppendiskussion 2: Hr. Grüneberg</b> Raum A				<b>Gruppendiskussion 2: Hr. Grüneberg</b> Raum A			
<b>18.30- 18.40 Uhr</b>		<b>2. Durchlauf VVM</b> Raum A				<b>2. Durchlauf VVM</b> Raum A			
<b>18.40- 19.00 Uhr</b>		<b>Schlussrunde</b> Raum A				<b>Schlussrunde</b> Raum A			

## AC-Element 6: Eine neue Herausforderung

---

### Situation

Im Intranet Ihrer Firma ist eine spannende Stelle ausgeschrieben. Es handelt sich um die neu geschaffene Position als persönlicher Mitarbeiter bzw. persönliche Mitarbeiterin des CEO.

Hierbei handelt es sich um eine außergewöhnliche Aufgabe: Der persönliche Mitarbeiter bzw. die persönliche Mitarbeiterin soll den CEO in seiner täglichen Arbeit unterstützen. Die Aufgaben sind vielfältig und herausfordernd. Gesucht wird eine flexible Person, die gewillt ist, die ihm bzw. ihr gewährten Freiräume zu nutzen und den CEO in allen Fragen der Geschäftsführung zu unterstützen und zu entlasten. Da die Aufgabe sehr eng mit derjenigen des CEO verknüpft ist, liegt keine Stellenbeschreibung vor. Anspruchsvolle Konzeptarbeit, Marktrecherchen, betriebswirtschaftliche Analysen können ebenso Inhalt der Tätigkeit sein wie die Teilnahme an Sitzungen, hin und wieder Präsentationen und allenfalls sogar Einsätze bei Kunden. Es wird nicht in erster Linie Fachkompetenz gesucht, sondern jemand, der bzw. die u. a. über gute Sozial- und Selbstkompetenzen verfügt (Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Flexibilität, hohe Belastbarkeit infolge sehr unregelmäßiger Arbeitszeiten – Nacharbeit ist selbstverständlich – Organisationstalent etc.).

Wer in dieser Funktion reüssiert, kann damit rechnen, rasch innerhalb der Organisation Karriere zu machen.

### Aufgabenstellung

Ihre Aufgabe besteht darin, sich vor einem Bewerbungskomitee der Geschäftsleitung, repräsentiert durch die Assessierenden, in minimal 3, maximal 5 min zu präsentieren und die Geschäftsleitung von Ihrer Eignung für diese neu geschaffene Stelle davon zu überzeugen, dass Sie die richtige Person für diese Position sind.

## AC-Element 7: Eine neue Gruppenleitung

---

### Situationsbeschreibung

Die Supportabteilung für Geschäftskunden ist in drei Gruppen unterteilt. Zwei Gruppen bestehen je aus fünf Mitarbeitenden. Die dritte Gruppe ist in den letzten zwei Jahren stark gewachsen und besteht mittlerweile aus zwölf Mitarbeitenden.

Eine Gruppe ist für den Support von Spezialanlagen bei Großkunden im Inland zuständig, die andere Gruppe für den Support von Spezialanlagen bei Großkunden im Ausland und die größte Gruppe hat in erster Linie den Auftrag, Neuanlagen im In- und Ausland zu installieren und vor Ort kundenspezifische Anpassungen vorzunehmen. Sie arbeitet eng mit der Entwicklungsabteilung zusammen.

Frau Grüneberg, die Abteilungsleiterin, hält es nun für notwendig, diese dritte Gruppe aufzuteilen; organisatorische und technische Gründe machen dies notwendig.

### Skizze Fall Grüneberg

Es ist die Absicht von Frau Grüneberg, Frau Roth, eine tüchtige Mitarbeiterin aus der Nachbarabteilung, von der sie einen sehr guten Eindruck hat, mit der neuen Gruppenleitung zu betrauen.

Frau Grüneberg hat Frau Roth als eine Person kennen gelernt, die über organisatorisches Geschick verfügt, zielstrebig ist und eine Chance, wenn sie sich ihr bietet, durchaus zu nutzen weiß. Beim Lösen von Problemen verhält sie sich aktiv. Vor ein paar Monaten hat Frau Roth ihre Abteilung interimistisch geführt, dabei sind Frau Grüneberg die Führungsqualitäten und das hohe Engagement von Frau Roth positiv aufgefallen.

Kürzlich hat Frau Grüneberg mit Frau Roth über die neue Aufgabe und die Gruppe gesprochen, insbesondere über Herrn Braun.

Frau Roth meinte, dass sie sich über eine solche Herausforderung, bei der sie auch ihre in zwei Kursen erworbenen Führungskennntnisse in die Praxis umsetzen könnte, sehr freuen würde. Sie sieht sich als jemanden, dem es gelingt, eine sachliche Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Grundsätzlich äußerte sie keine Bedenken über eine Zusammenarbeit mit Herrn Braun. Sie hat diesen bei der Zusammenarbeit in einem Projekt als kompetenten Fachmann kennen gelernt. Das Fachwissen von Herrn Braun möchte sie unbedingt in der Gruppe behalten. Sie weiß um den Wunsch der Gruppe, Herrn Braun zum zukünftigen Leiter zu ernennen.

Herr Braun ist der Spezialist der Gruppe und wird von seinen Kollegen und Kolleginnen, die er in Fachfragen äußerst kompetent berät, sehr geschätzt. Den bisherigen Gruppenleiter hat er bis dahin zwei Mal während dessen Ferien vertreten. Dabei hat Frau Grüneberg jedoch den Eindruck gewonnen, dass Herr Braun sich zu »kumpelhaft« verhielt, bei Termindruck den Überblick verliert und es ihm dann schwer fällt, Prioritäten zu setzen und sich gegenüber seinen Kolleginnen und Kollegen durchzusetzen. Frau Grüneberg ist deshalb der Meinung, dass Herr Braun sich für die Gruppenleitung weniger eignet; sie möchte ihn aber unbedingt als Spezialisten behalten.

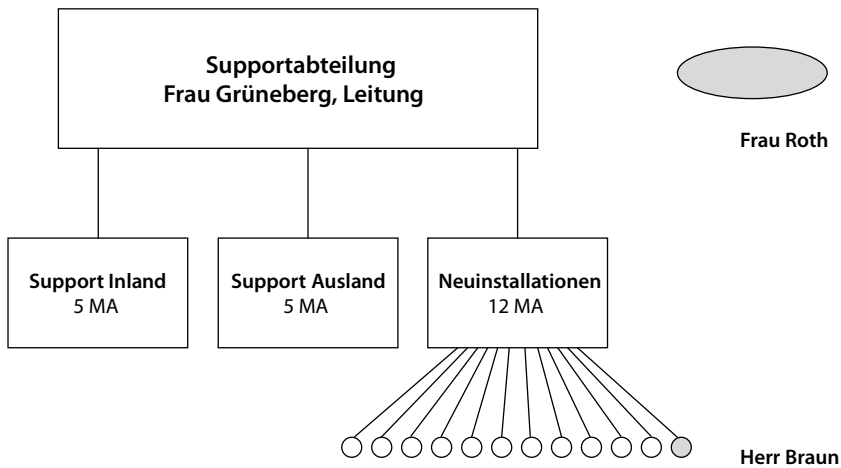
Bei einem Gespräch mit Herrn Braun hat Frau Grüneberg ihm ihre Beobachtungen und Meinung deutlich gemacht und ihm gesagt, dass sie beabsichtigt, Frau Roth als Gruppenleiterin einzusetzen. Dabei hat Herr Braun gemeint, dass er wegen dieser Entscheidung Bedenken hätte und dass er meine, seine Gruppe hätte gern ihn als Gruppenleiter. Auch habe er Bedenken, dass das Klima der Gruppe und somit die Arbeitsqualität durch eine extern berufene Gruppenleiterin empfindlich gestört würde. Allerdings musste er auch einräumen, dass ihm der ganze »administrative Kram« nicht so liegt und er sich in erster Linie als Spezialisten und nicht als »Herdenführer« sieht. Er äußerte, dass es sehr vom Führungsstil der Neuen abhängt, ob die Gruppe sie akzeptiere und er, Herr Braun, noch nicht wisse, wie er sich mit einer unbekannten Vorgesetzten arrangieren werde.

**Aufgabenstellung**

Sie haben die Aufgabe, gemeinsam die Situation zu analysieren und sich Gedanken darüber zu machen, wie sie an Stelle von Frau Grüneberg vorgehen würden.

Mögliche Überlegungen könnten beispielsweise sein: Wo sehen Sie Schwierigkeiten und wie würden Sie diesen begegnen? Worauf müsste Frau Grüneberg Ihrer Meinung nach achten?

In den Ihnen zur Verfügung stehenden 60 min erarbeiten Sie ein Konzept über das Vorgehen von Frau Grünberg und geben dieses pünktlich um 18.30 Uhr der Assessment-Leitung ab.



## Selbstbild

---

Name:

Datum:

Kompetenzen	--	-	0	*	**
1. Managementkompetenzen 1.1 Aufgaben- und Rollenverständnis 1.2 Unternehmerisches Denken und Handeln 1.3 Ziel und Ergebnisorientierung					
2. Sozialkompetenzen 2.1 Kommunikation und Überzeugungsfähigkeit 2.2 Zusammenarbeit im Team					
3. Selbstkompetenzen 3.1 Ausdauer, Belastbarkeit 3.2 Durchsetzungsvermögen					

Bedeutung der Symbole:

- Erfüllt die Erwartungen die Dimension betreffend nicht
- Erfüllt die Erwartungen die Dimension betreffend nur teilweise
- 0 Erfüllt die Erwartungen die Dimension betreffend
- \* Übertrifft die an die Dimension gestellten Erwartungen leicht
- \*\* Übertrifft die an die Dimension gestellten Erwartungen klar

## Einschätzung der vorgesetzten Stelle

---

Name:

Datum:

Kompetenzen	--	-	0	*	**
1. Managementkompetenzen 1.1 Aufgaben- und Rollenverständnis 1.2 Unternehmerisches Denken und Handeln 1.3 Ziel und Ergebnisorientierung					
2. Sozialkompetenzen 2.1 Kommunikation und Überzeugungsfähigkeit 2.2 Zusammenarbeit im Team					
3. Selbstkompetenzen 3.1 Ausdauer, Belastbarkeit 3.2 Durchsetzungsvermögen					

Bedeutung der Symbole:

- Erfüllt die Erwartungen die Dimension betreffend nicht
- Erfüllt die Erwartungen die Dimension betreffend nur teilweise
- 0 Erfüllt die Erwartungen die Dimension betreffend
- \* Übertrifft die an die Dimension gestellten Erwartungen leicht
- \*\* Übertrifft die an die Dimension gestellten Erwartungen klar





## Gruppengespräch

Polizei xxx

Personalgewinnung

Bewerberin bzw. Bewerber:	Name:	Vorname:
	Alter:	

### a) Bewertung Gruppengespräch

	Kriterien	Note
Zusammenfassung Seite 2/3	Initiative, Zielstrebigkeit, Durchsetzungsvermögen	
	Kooperations- und Konfliktfähigkeit	
	Kommunikationsfähigkeit, sprachlicher Ausdruck, Erscheinungsbild, Umgangsformen	
	Durchschnittsnote Gruppengespräch	

### b) Gesamteindruck

Bemerkungen	

Schlussnote	
-------------	--

Datum:	Beurteilender:
	Kurzzeichen:

# Gruppen-Assessment im Rahmen des Nachwuchsförderungs-Center IT-Pool

**Assessee: Frau E, geboren am 11.12.19xx**

## Bericht

### Vorbemerkung:

Das Gruppen-Assessment wurde am .....20xx im Auftrage der IT-Pool durchgeführt. Die Einschätzung basiert auf allen im GA eingesetzten Verfahren. Diese sind: Leistungstests, arbeitsbezogene Fragebogen, individuelles Interview, Präsentationen, Gruppendiskussionen, Verhaltensbeobachtung, Rollenspiel (Führen eines Mitarbeitergesprächs) zur Einschätzung der Selbstkompetenz und Sozialkompetenz.

Der Bericht gliedert sich in zwei Teile, eine grafische Darstellung und eine schriftliche Ausführung (Prosatext). Es handelt sich bei beiden Teilen um eine Gesamtbeurteilung des Potenzials und Interpretation der Ergebnisse. Die Grafik dient der Überblicksgewinnung. Es sind nicht arithmetisch gemittelte, sondern gewichtete Werte, die sich aus den quantifizierbaren Ergebnissen, dem persönlichen Eindruck und den Interpretationen der Tests zusammensetzen.

Wir legen Wert darauf, in unserem Bericht im Hinblick auf die Anforderungen der Stelle sowohl die besonders hervorzuhebenden Stärken darzustellen als auch die Fähigkeiten, die unserer Einschätzung nach weniger stark entwickelt sind oder aufgrund des vorhandenen Potenzials noch verbessert werden können.

Zur Verständlichkeit unseres Ratings weisen wir darauf hin, dass die 0 »erfüllt« bedeutet. Das heißt, dass die geprüften Fähigkeiten ausreichend vorhanden sind und für die vorgesehene Funktion genügen. Dies ist eine positive Beurteilung und sollte nicht dahingehend interpretiert werden, dass die betreffenden Fähigkeiten nur knapp genügen. Unsere Berichte werde im Original der Personalabteilung (der Auftraggeberin) und den Assessee's ausgehändigt und sind als **vertrauliche** Akten zu behandeln.

Gesamtbeurteilung und Zusammenfassung					
<b>Rating:</b> Anforderungen werden: -- nicht erfüllt - teilweise erfüllt 0 erfüllt + leicht übertroffen ++ klar übertroffen					
<b>1. Managementkompetenzen</b>	--	-	0	+	++
1.1 Aufgaben- und Rollenverständnis					
1.2 Unternehmerisches Denken und Handeln					
1.3 Ziel- und Ergebnisorientierung					
<b>2. Sozialkompetenzen</b>	--	-	0	+	++
2.1 Kommunikation und Überzeugungsfähigkeit					
2.2 Zusammenarbeit im Team					
<b>3. Selbstkompetenzen</b>	--	-	0	+	++
3.1 Ausdauer, Belastbarkeit					
3.2 Durchsetzungsvermögen					

Detailbeurteilung einzelner Dimensionen	
Managementkompetenzen	
Sozialkompetenzen	
Selbstkompetenzen	

(Name und Titel)

Zürich,

## **Anhang C3: 360°-Feedback**

Brief 360°-Feedback – 308

## Brief 360°-Feedback

---

Guten Tag

Ich nehme an einer 360° Feedback-Beurteilung teil und bitte dich bzw. Sie, mich bei diesem Prozess zu unterstützen.

Ein 360° Feedback ist ein Personalentwicklungsinstrument, bei dem eine Person – in diesem Falle ich – von verschiedenen Anspruchsgruppen wie Vorgesetzte oder Vorgesetzter, Kollege bzw. Kollegin, Mitarbeitende, (interne) Kunden etc. bezüglich berufsrelevanter Fähigkeiten und Kompetenzen beurteilt wird.

Mit Kompetenzen sind messbare Eigenschaften einer Person gemeint, die für den beruflichen Erfolg von Relevanz sind. Es kann sich dabei um Verhaltenseigenschaften, technische Fertigkeiten, Begabungen oder auch persönliche Einstellungen handeln. Das Resultat dieser Umfrage wird mir aufzeigen, wie ich hinsichtlich der abgefragten Kompetenzen von den verschiedenen Beurteilungsgruppen wahrgenommen werde und wie diese Fremdbilder mit meiner Selbsteinschätzung übereinstimmen bzw. wo sie möglicherweise abweichen. Ebenso werde ich durch die Umfrage in Erfahrung bringen können, wie mein Umfeld die Wichtigkeit dieser abgefragten Kompetenzen für meine Funktion einschätzt. Die Gegenüberstellung von Selbstbild und Fremdbild sowie von Wichtigkeit und Fähigkeit bezüglich einer Kompetenz ermöglicht es mir, konkrete Maßnahmen für meine berufliche Weiterentwicklung abzuleiten.

Dein bzw. Ihr Beitrag in diesem Prozess besteht darin, mich anhand eines elektronischen Fragebogens einzuschätzen. In den nächsten Tagen wird dir bzw. Ihnen eine E-mail zugestellt werden, die besagt, dass ich dich bzw. Sie um eine 360°-Beurteilung bitte. Diese E-mail beinhaltet die notwendigen Instruktionen und das Zugangspasswort für die Beantwortung des elektronischen Fragebogens.

Ich würde es sehr schätzen, wenn du bzw. Sie an dieser Beurteilung teilnehmen und den Fragebogen so rasch wie möglich beantworten würdest bzw. würden. Mit Ausnahme der Beurteilung durch den oder die Vorgesetzte(n) sind alle Beurteilungen vertraulich und anonym. Im Feedback-Report wird jeweils der Durchschnittswert aller Beurteilungen insgesamt und pro Gruppe aufgezeigt. Wenn ich z. B. von zwei Mitarbeitenden beurteilt werde, wird der Durchschnittswert dieser zwei Beurteilungen aufgezeigt. Werde ich nur von einem oder einer Mitarbeitenden beurteilt, wird diese Beurteilung nicht gezeigt, die Daten fließen aber in den Durchschnittswert aller eingegangenen Beurteilungen mit ein.

Der Fragebogen ermöglicht es auch, Kommentare anzufügen. Diese können den einzelnen Kompetenzen zugewiesen werden oder aber auch generelle Anmerkungen zu meinen Verhaltensweisen, Stärken und Schwächen, Entwicklungsfeldern etc. sein. Ich möchte dich bzw. Sie dazu ermutigen, von dieser Möglichkeit Gebrauch zu machen.

Besten Dank im Voraus für die Unterstützung.

Viele Grüße

(Unterschrift)

# Literatur

- Amthauer R (1973) Der Intelligenz-Struktur-Test (IST 70). Hogrefe, Göttingen
- Andres J, Kleimann M (1993) Die Entwicklung eines Rotationssystems für die Beobachtungssituation im Assessment-Center. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 37, 1: S 19–25
- Arbeitskreis Assessment-Center (Hrsg) (1989) Das Assessment-Center in der betrieblichen Praxis. Windmühle, Hamburg
- Arbeitskreis Assessment-Center (Hrsg) (1996). Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung. Windmühle, Hamburg
- Bäcker R, Etzel S (2002) Einzel-Assessment. Symposion Publishing, Düsseldorf
- Barrick MR, Moun, MK (1991) The big five personality dimensions and job performance: a metaanalysis. *Personel psychology* 44: pp 1–26
- Belbin MR (1981) Management teams: Why they succeed or fail. Heinemann, London
- Bertalanffy L v (1968) General system theory. Foundations, development, applications. Braziller, New York
- Berg I (1970) Education and jobs: the great training robbery. Praeger, New York
- Böhme G (1997) Ethik im Kontext. Über den Umgang mit ernsten Fragen. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Borkenau P, Ostendorf F (1989) Ein Fragebogen zur Erfassung fünf robuster Persönlichkeitsfaktoren. *Diagnostica* 37, S 29–41
- Borkenau P, Ostendorf E (1991) Untersuchungen zum Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit und seine diagnostische Erfassung. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 10: S 239–251
- Bos L (2001). Urteilsbildung in Gruppen. Polarität und Rhythmus als Schlüssel zur Entwicklung sozialer Organisationen. Krachhaus, Stuttgart
- Bos L (2002). Dynamische Urteilsbildung. Ein Weg zur inneren Freiheit. Herdwangen – Schönnach. Verlag Dorfgemeinschaft Lautenbach.
- Boulding K (1968) General systems theory – the skeleton of science. In: Buckley W (Hrsg). *Modern science research for the behavioural scientist*. Aldine Publishing, Chicago
- Boyatzis RE (1982) The competent manager: a model for effective performance. Wiley, New York
- Bray DW, Campels RJ, Grant DL (1974) Formative years in business: a long-term AT&T study of managerial lives. Wiley, New York
- Brickenkamp R (2001) Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests. Hogrefe, Göttingen
- Casey D (1985) When is a team not a team? *Personal Management*, January: pp 1–7
- Cowen T (2002) Creative destruction – how globalization is changing the world's cultures. Princeton University Press, Princeton Oxford
- Cox CJ, Cooper CL (1988) High flyers: an anatomy of managerial success. Blackwell, New York
- Critchley B, Casey D (1984) Second thoughts on team building. *Management Education and Development* 15: pp 163–175
- Davidson P, Honig H (2003) The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18, 2: pp 310–331
- Digmann JM (1990) Personality structure: emergence of the five-factor Model. *Annual Review of Psychology* 41: pp 417–440
- Digman JM, Inouye J (1986) Further specification of the five robust factors of personality. *Journal of Personality and Social Psychology* 50: pp 116–123
- Dorsch F (1963) Geschichte und Probleme der Angewandten Psychologie. Huber, Bern
- Eck CD (1992) Diagnostik und Selektion. In: Imoberdorf U et.al.: *Psychodiagnostik heute – Beiträge aus Theorie und Praxis*. Hirzel, Stuttgart
- Eck CD (1993) Erlebnis- und Aktionspädagogik in der betrieblichen Ausbildung: Das pädagogische Konzept sogenannter outdoor-experiences. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik* 89, 4: S 367–393
- Eck CD (1994) Erlebnispädagogik in der Management-Ausbildung. In: Hasenbähler R, Kiechl R, Thommen JP (Hrsg) *Zukunftsorientierte Management-Ausbildung. Versus*, Zürich
- Eck CD, Leder E (1998) Das LOCE-Modell als Instrument der Managementdiagnostik und des Leadershipdevelopments. Institut für Angewandte Psychologie, Zürich
- Eck CD (2003) Die Inszenierung von Beraten und Entwickeln. Zur Dramaturgie psychologischer Prozesse in Organisationen. HAP Hochschule für Angewandte Psychologie, Zürich
- Eck CD (2005) Kennzeichen des Lebendigen und das Energiemodell (LOCE) als konzeptueller Hintergrund beraterischer Interventionen. In: Bächtold S, Supersaxo K (Hrsg) *Dynamische Urteilsbildung*. Haupt, Bern
- Eck CD (2006) Ethische Fragen im Coaching von Führungskräften und Managementgremien. In: Lippman E (Hrsg) *Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Springer, Berlin Heidelberg New York Tokio, S 262–278. 2. Auflage 2009
- Eck CD (2007) Führung – Leadership: Thesen und Hypothesen zu einem Irrlicht der Praxis und Theorie der Organisationsgestaltung. In: R Ballreich, MW Fröse, H Piber (Hrsg) *Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Innovative Konzepte und Methoden*. Bern, Haupt
- Eck CD (2010a) Die Beurteilung von Mitarbeitenden. In: P Bechtel, D Friedrich, A Kenes (Hrsg) *Mitarbeiter im Gesundheitswesen motivieren, führen, coachen*. Heidelberg, Springer
- Eck CD (2010b) Entwicklung von Kompetenzen. In B Werkmann-Karcher, J Rietiker (Hrsg) *Angewandte Psychologie für das Personalmanagement*. Heidelberg, Springer
- Edwards MR, Ewen AJ (2000) 360 Grad-Beurteilung. Beck, München

- Exles C, Kleinmann M (1997) Die Wirkung impliziter Kriterien bei einem Personal-Auswahlverfahren. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41/97/2: S 86–90
- Fahrenberg J, Hampel R, Selg H (1984; 2001) Das Freiburger Persönlichkeitsinventar, FPI, revidierte Fassung FPI-R und teilweise geänderte Fassung FPI-A1. 4. Aufl. Hogrefe, Göttingen 1984
- Fay E (Hrsg) (2002) Das Assessment-Center in der Praxis. Konzepte – Erfahrungen – Innovationen. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Fayol H (1927) *Administration générale et industrielle*. Paris
- Finkle, RB (1976) Managerial assesement centers. In: Dunnette MD (ed) *Handbook of industrial and organisational psychology*. Rand McNally, Chicago, pp 861-888
- Fisseni H-K, Fennekels GP (1995) Das Assessment Center. Eine Einführung für Praktiker. Verlag für Psychologie, Göttingen
- Foerster H v (1985) Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Vieweg, Braunschweig
- Foerster H v (1993) Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Foulkes SH (1986) *Gruppenanalytische Psychotherapie*. Fischer, Frankfurt a. M.
- Frederiksen N, Saunders DR, Wand B (1957) The in-basket test. *Psychological Monographs: General & Applied* 71 (Whole No. 438)
- Freiling J, Gersch M, Goerke C (2006) Eine »Competence-based Theory of the Firm« als marktprozesstheoretischer Ansatz. In: Schreyögg G, Conrad P (Hrsg) *Management von Kompetenz*. Gabler, Wiesbaden
- Fried A, Wetzel R, Baitsch C (2000) Wenn zwei das Gleiche tun... (16. Aufl). Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, Zürich
- Fuchs P (2001) Die Metapher des Systems. Studien der allgemein leitenden Frage, wie sich der Tänzer vom Tanz unterscheiden lasse. Velbrück, Weilerswist
- Gassner F (2004) Unwissenschaftlich, aber nicht ohne Nutzen. *KMU Business Nov./Dez.*
- Geertz C (1983) *Local knowledge: further essays in interpretive anthropology*. Basic Books, New York
- Goleman D (1996) *Emotionale Intelligenz*. Hanser, München
- Goodge P (1991) Development centers: guidelines for decision makers. *Journal of Management Development* 10, 3: pp 4–12
- Griffiths u. Allen (1987) Assessment Centres: Breaking with Tradition. *Journal of Management Development* 6, 1: pp 18-29
- Grote G, Staffelbach B (2006) *Schweizer HR-Barometer 2006*. Verlag Neue Zürcher Zeitung, Zürich
- Hacker W (1998) *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Huber, Bern
- Häcker H, Stapf KH (2004) *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. Huber, Bern
- Hanslik A, Koller W (1991) Die historischen Wurzeln des Assesement-Centers und seine Bedeutung heute. *Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik* 16: S 19–44
- Hausammann F (2007) *Personal Governance – als unverzichtbarer Teil der Corporate Governance und Unternehmensführung*. Haupt, Bern
- Herriot P (ed) (1991) *Assessment and selection in organizations - methods and practice for recruitment and appraisal*. 2nd edn. Wiley. London
- Herrmann T (1966) Zur Geschichte der Berufseignungsdiagnostik. *Archiv für die gesamte Psychologie* 118: S 253–278
- Hoelemann W (1989) Langzeitprognosen von Aufstiegspotenzial. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 41: S 516–523
- Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG Testzentrale Göttingen <http://www.hogrefe.de/>
- Hossiep R, Paschen M, Mühlhaus O (2000) *Persönlichkeitstests im Personalmanagement. Grundlagen, Instrumente und Anwendungen*. Göttingen, Hogrefe
- Howard A, Bray DW (1988) *Managerial lives in transition: advancing age and changing times*. Guilford Press, New York, pp 71–84
- Howard PJ, Howard JM (2001) *The owners manual for personality at work*. Austin, Bard Press (dt. Übers. 2002 bei Campus, Frankfurt a. M.)
- Huber O (1999) *Find Yourself. Cartoons für Psychologen*. Bern, Hans Huber
- Hübbe E (1999) Training braucht Assesement. In: Jochmann W (Hrsg) *Innovationen im Assesement-Verfahren. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Hühnerbein-Sollman C (1999) Wie entwickeln Experten Assessment-Center? *Wirtschaftspsychologie* 6, 4: S 6–13
- Iles P, Preece D (2006) Developing leaders or developing leadership? *Leadership* 2, 3: pp 317–340
- Imoberdorf U et.al. (1992) *Psychodiagnostik heute. Beiträge aus Theorie und Praxis*. Hirzel, Stuttgart
- Janis JL (1972) *Victims of group think. A psychological study of foreign policy decisions and fiascos*. Houghton-Mifflin, Boston
- Jeserich W(1981) *Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment-Center-Verfahren*. Hauser, München
- Jeserich W, Grube S (1995) Die Assessment-Center-Methode in der BRD. In: *Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg) Das Assessment in der betrieblichen Praxis: Erfahrungen und Perspektiven*. Windmühle, Hamburg
- Jochmann W (Hrsg) (1999) *Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Jones O (2005) Manufacturing regeneration through corporate entrepreneurship: middle managers and organizational innovation. *International Journal of Operations and Production Management* 25, 5: pp 491–511
- Kanning UP (2003) *Diagnostik sozialer Kompetenzen*. Hogrefe, Göttingen



- Kanungo R, Misra S (1992) Managerial resourcefulness: a reconceptualisation of management skills. *Human Relations* 45/12: pp 1311–1332
- Katz RL (1974) Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 52 (5): pp 90–102
- Kiggundo M (1990) Managing structural adjustment in developing countries: an organizational perspective. In: Jaeger A, Kanungo RN (eds) *Management in developing countries*. Routledge, London, pp 43–61
- Kleinmann M (1997) Transparenz der Anforderungsdimensionen: Ein Moderator der Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Assessment-Centers. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 41: S 171–181
- Kleinmann M (2003) *Assessment-Center*. Hogrefe, Göttingen
- Klemp GO, McClelland DC (1986) What characterizes intelligent functioning among senior managers. In: Sternberg RJ, Wagner RK (eds) *Practical intelligence*. Cambridge University Press, Cambridge, pp 31–50
- Klemp O (1980) The assessment of occupational competence. National Institute of Education, Washington D.C.
- Klimoski RJ, Zukin LB (2003) Psychological assessments in industrial / organizational settings. In: Graham JP, Nagtichu JA (eds) *Vol. 10 of the Handbook of Psychology*, Vol 10. Wiley, Hoboken, pp 317–344
- Kompa A (1989) *Assessment Center, Bestandesaufnahme und Kritik*. Hamp, München (5. Aufl. 1995, 6. Aufl. 1999)
- Kompa A (1995) Der gesellschaftliche und ideologische Kontext der Managementdiagnostik. In: Sarges W (1995) *Management-diagnostik*. Göttingen, Hogrefe, S 904–915
- Kotter JP (1990) What leaders really do. *Harvard Business Review* May-June: pp 103–111
- Kriz J (1998) Die Effektivität des Menschlichen – Argumente aus einer systemischen Perspektive. *Gestalt Theory* 20: S 131–142
- Krumbach P (1999) Aktuelle Methoden und Einsatzgebiete der Anforderungsanalyse. In: Jochmann W (Hrsg) *Innovationen im Assessment-Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 87–108
- Lammers F, Holling H (2000) Beobachterrotation und die Konstruktvalidität des Assessment Centers. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie* 2175: S 270–278
- Lamnek S (1995) *Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken* (3. korr. Auflage). Psychologie Verlags-Union, Weinheim
- Lattmann C (Hrsg) (1989) *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung*. Physica, Heidelberg
- Lienert GA, Raatz U (1998) *Testaufbau und Testanalyse* (6. Aufl.). Psychologie Verlags-Union, Weinheim
- Litzcke S (1998) Das Assessment-Center als System zur Verteilung knapper Ressourcen. *Zeitschrift für Politische Psychologie* 6, 1–2: S 57–70
- Livingston JS (1971) Myth of the well-educated manager. *Harvard Business Review* 49, 1: pp 79–89
- Luhmann N (1984) *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Luhmann N (2000) *Organisation und Entscheidung*. Westdeutscher Verlag, Opladen
- Luhmann N (2002) *Einführung in die Systemtheorie*. WBG, Darmstadt
- MacKinnon DW (1978) *In search of human effectiveness: Identifying and developing creativity*. Creative Education Foundation, Buffalo, NY
- Maturana HR, Varela FJ (1987) *Der Baum der Erkenntnis. Wie wir die Welt durch unsere Wahrnehmung erschaffen – die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. Scherz, Bern
- Maukisch H (1989) Informationswert und Ökonomie der diagnostischen Prinzipien von Assessment Center Systemen zur Erfassung von Management Potential. In: Lattmann C (Hrsg) *Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung*. Heidelberg, Physica, S 251–290
- Mayring P (2000) *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Beltz, Weinheim
- McClelland DC (1973) Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist* 28: pp 1–14
- McCrae RR, Costa PT (1987) Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of personality and social psychology* 52: pp 81–90
- Mertens D (1977) Schlüsselqualifikationen. In: H. Siebert (Hrsg) *Begründungen gegenwärtiger Erwachsenenbildung*. Westermann, Braunschweig
- Metzger W (1963). *Schöpferische Freiheit*. Kramer, Frankfurt a. M.
- Miller EJ, Rice AK (1967) *Systems of organisations*. Tavistock, London
- Mintzberg H (1973) *The nature of managerial work*. Harper, New York
- Mintzberg H, Simon A, Basu KM (2002) The rhetoric of management and its social impacts. *Sloan Management Review* 44 (Fall)
- Moldaschl M (2006) Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities – Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Schreyögg G, Conrad P (Hrsg) *Management von Kompetenz*. Gabler, Wiesbaden, S 1–36
- Munchus G, McArthur B (1991) Revisiting the historical use of the assessment center in management selection and development. *Journal of Management Development* 10, 1: pp 5–13
- Murray MA (1938) *Explorations in personality*. Oxford University Press, New York
- Murray MA et al. (1948) *Assessment of men. Selection of personnel for the office of strategic services*. Rinehart, New York
- Myers J (2005) *Psychologie*. Springer, Berlin Heidelberg New York Tokio

- Neuberger R (1980) Die Assessment Center Technik – ein verhaltensorientierter Ansatz zur Führungskräfteauswahl. In: Neubauer R, Rosenstiel L v (Hrsg) *Handbuch der Angewandten Psychologie*, Bd. 1. Moderne Industrie, München, S 122–158,
- Neuberger W (1986) Implizite Führungstheorien und Führungserfahrung bei Vorgesetzten. In: Daumenlang K, Sauer J (Hrsg) *Aspekte psychologischer Forschung*. Hogrefe, Göttingen, S 75–90
- Neuberger O (1989) Assessment Center: ein Handel mit Illusionen? In: Lattmann C (Hrsg) *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung*. Physica, Heidelberg, S 291–307
- Obermann C (1992) *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit Originalübungen*. Gabler, Wiesbaden
- Office of Strategie Servius Staff (1948) *Assessment of men. Selection of personnel for the office of strategic services*. Rinehart, New York
- Paschen M, Weidemann A, Turck D, Stöwe CH (2003) *Assessment Center professionell*. Luchterhand, Neuwied
- Pawlik K (1976) Ökologische Validität: Ein Beispiel aus der Kulturvergleichsforschung. In: Kaminski G (Hrsg) *Umweltpsychologie. Perspektiven – Probleme – Praxis*. Klett, Stuttgart, S 59–72
- Penrose ET (1959) *Theory of the growth of the firm* (2nd edn). University Press, Oxford
- Piaget J (1948) *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Delachaux Nestlé, Neuchâtel
- Pondy LR, Mitroff II (1979) Beyond open system models of organization In: Staw BM (ed) *Research in organizational behaviour*, Vol. 1. Jai-Press, Greenwich/Conn., pp 3–40
- Pryor JB, Gibbons FX, Wicklund RA, Fazio RH, Hood R (1977) Selffocused attention and self-report validity. *Journal of Personality* 45
- Rauchfleisch U (1994) *Testpsychologie: Eine Einführung in die Psychodiagnostik*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen
- Raven JC (1976) *Standard Progressiv Matrix*. Oxford Psychologists Press, Oxford
- Robertson IT, Callinan N (1998) Personality and work behaviour. *Journal for Work- and Organizational Psychology (EJWOP)* 7/1998/4, pp 317–336
- Rueggsegger R (1986) *Die Geschichte der Angewandten Psychologie 1900–1940. Ein internationaler Vergleich am Beispiel der Entwicklung in Zürich*. Huber, Bern
- Sackett PR, Dreher GF (1982) Constructs and assessment center dimensions: Some troubling empirient findings. *Journal of Applied Psychology* 67: pp 401–410
- Sanchez R, Heene A (1996) A systems view of the firm in competence-based competition. In: Sanchez R, Heene A, Thomas H (eds) *Dynamics of competence-based competition – theory and practice in the new strategic management*. Blackwell, Oxford, pp 39–62
- Sarges W (1995) *Managementdiagnostik*. Hogrefe, Göttingen
- Sarges W (Hrsg) (2001) *Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode* (2. Aufl.). Hogrefe, Göttingen
- Schein EH (1978) *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley, Reading, MA
- Scherm M, Sarges W (2002) *360°-Feedback. Strategies, tactics, and techniques for developing leaders*. HRD-Press, Amherst, MA
- Schmid FW (1992) Das Assessment-Center für Führungskräfte. In: Imoberdorf U et.al.: *Psychodiagnostik heute – Beiträge aus Theorie und Praxis*. Hirzel, Stuttgart, S 145–165
- Schneewind KA, Schröder G, Catell RB (1989; 1998) *Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test (16 PF)*. 2. Aufl. Huber, Bern
- Scholz G, Schuler H (1983) Das nomologische Netzwerk des Assessment-Centers: eine Metaanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 37, 2: S 73–83
- Schreyögg G, Conrad P (Hrsg) (2006) *Management von Kompetenz, Managementforschung Bd. 16*. Gabler, Wiesbaden
- Schuler H (1990) *Vorgesetztenurteile*. In: Sarges W (Hrsg) *Management-Diagnostik*. Hogrefe, Göttingen
- Schuler H, Stehle W (Hrsg) (1992) *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung* (2. Aufl.). Hogrefe, Göttingen
- Selznick P (1957) *Leadership in administration: A sociological perspective*. University of California Press, Berkeley
- Shore TH, Shore LM, Thornton GC III (1992) Construct validity of self- and peer-evaluations of performance dimensions in an assesment center. *Journal of Applied Psychology* 77: pp 42–54
- Simon FB (1993) *Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik*. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Simon FB (Hrsg) (1997) *Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktionen in der systemischen Therapie*. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Spitznagel A (1982) Die diagnostische Situation. In: *Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich B Methodologie und Methoden, Serie II. Psychologische Diagnostik*, Bd. 1. Hogrefe, Göttingen, S 248–294
- Steiger T, Lippmann E (1999) *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Springer, Berlin Heidelberg New York Tokio
- Steward R (1967) *Manager and their jobs: a study of the similarities and Differences in the way managers spend their time*. Macmillan, London
- Tapernoux F (1984) *Les centres d'évaluations »Assessment-Centers«*. Payot, Lausanne
- Taylor FW (1911) *The principles of scientific management*. Harper, New York
- Thornton GC, Byham WC (1982) *Assessment centers and managerial performance*. Academic Press, San Diego
- Thornton GC et al. (1992) Die prädiktive Validität des Assessment Centers. Eine Metaanalyse. In: Schuler H, Stehle W (Hrsg) S 36–77
- Thornton GC (1992) *Assessment Centers in human resource management*. Addison-Wesley, Reading, Mass.

- Urwick LF (1952) Notes on the theory of organization. AMA, New York
- Vaassen B (1996) 360°-Feedback: Ein Beurteilungssystem für die Teamkultur. Management Zeitschrift 5: S 59–61
- Watzlawick P, Krieg P (1991) Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Piper, München
- Weick KE (1979) Sozialpsychologie der Organisation. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Weick KE (1989) Theory construction as a disciplined imagination. Academy of Management Review 14
- Whitley R (1989) On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organization. Journal of Management Studies 26, 3: pp 209–224
- Wiedemann PM (1986) Erzählte Wirklichkeit. Zur Theorie und Auswertung narrativer Interviews. Psychologie Verlags Union, Weinheim
- Wilkens U, Keller H, Schmette M (2006) Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. In: Schreyögg G, Conrad P (Hrsg). Management von Kompetenzen. Gabler, Wiesbaden, S 121–161
- Williamson SA, Schaalman ML (1980) Assessment centers: theory, practice and implications for education. In: Klemp O (1980) The assessment of occupational Competence. National Institute of Education, Washington D.C.
- Wolf B, Barell G, Hoemle S (1995) Assessment Center auf dem Prüfstand. Bewährungskontrolle und Qualitätssicherung am Beispiel eines Unternehmens-ACs. Windmühle, Hamburg
- Wottowa H, Hossiep R (1987) Grundlagen psychologischer Diagnostik. Hogrefe, Göttingen
- Wübbelmann K (2001) Management Audit. Unternehmenskontext, Teams und Managerleistung systematisch analysieren. Gabler, Wiesbaden
- Wübbelmann K (Hrsg) (2005) Handbuch Management Audit. Göttingen, Hogrefe
- Wunderer R, Dick P (2000) Personalmanagement – Quo vadis. Luchterhand, Neuwied
- Zimbardo PG, Gehrige RJ (2003) Psychologie. Springer, Berlin Heidelberg New York Tokio

# Quellenverzeichnis

Seite	Abb.	Quelle
38	–	Huber O (1999) Find Yourself. Cartoons für Psychologen. Bern, Hans Huber
61	2.7	Obermann C (1992; akt. Auflage 2006) Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit Originalübungen. Gabler, Wiesbaden
120	3.5	©Leila Merkhofer
155	3.7	Huber O (1999) Find Yourself. Cartoons für Psychologen. Bern, Hans Huber
157	3.8	Huber O (1999) Find Yourself. Cartoons für Psychologen. Bern, Hans Huber
170	3.10	Huber O (1999) Find Yourself. Cartoons für Psychologen. Bern, Hans Huber
174	3.11	Mod. n. Vaassen B (1996) 360°-Feedback: Ein Beurteilungssystem für die Teamkultur. Management Zeitschrift 5: S 59–61
179	3.13	Huber O (1999) Find Yourself. Cartoons für Psychologen. Bern, Hans Huber
187	4.1	Lexikon der Psychologie, 2000 © Elsevier GmbH, Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg

Seite	Tab.	Quelle
11	1.1	Griffiths, Allen (1987) Assessment Centres: Breaking with Tradition. Journal of Management Development 6, 1: pp 18–29
47	2.1	Kanungo R, Misra S (1992) Managerial resourcefulness: a reconceptualisation of management skills. Human Relations 45/12: pp 1311–1332

# **Autorenportraits**



**Claus D. Eck**, Theologe und Psychologe. Von 1966 bis 2003 am IAP Institut für Angewandte Psychologie Zürich, dort stellvertretender Direktor mit dem Schwerpunkt Fachliche Betreuung und Koordination. Langjähriger Lehrbeauftragter an den Universitäten Zürich (Gesprächsführung und Gruppendynamik) und seit 1989 in Aix-en-Provence (Organisationspsychologie) und seit 1968 an der Hochschule für Angewandte Psychologie. Gründer mehrerer berufsbegleitender Diplomausbildungen (MAS) am IAP in den Bereichen HRM, HRD sowie Supervision und Coaching in Organisationen. Seit 2006 freier Mitarbeiter der IAP.

Neben der Lehrtätigkeit Managementberatung (inkl. Politikberatung) in der Schweiz und in Europa, in Projekten des Changemanagement, der Konfliktmoderation, Strategic Conversation, Interkulturalität, Design und Leitung von AC-Verfahren zur Potentialanalyse und Teamentwicklung, Konzeption von Management-Development-Programmen, Coaching oberer Führungskräfte aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik, Moderation von Ethik-Workshops.

Regelmäßige Veröffentlichungen zu Themen wie z. B. »Problemlösungsmethodik«, »Wissensmanagement«, »Management und Leadership«, »Ethische Aspekte im Coaching«, »Philosophische Grundlagen der Führung«.

c.d.eck@bluewin.ch



**Hans Jöri**, Prof., Psychologe SBAP/FSP. Lehrerausbildung und mehrere Jahre Schuldienst. Anschließend Ausbildung und Diplom in Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Freiburg in der Schweiz. Weiterbildung in den Bereichen Führung, Gruppendynamik, Organisationsentwicklung, Verkehrspsychologie. Langjährige Tätigkeit in der Bildung (Fach- und Führungskräfte), Konfliktberatung und in psychodiagnostischer Beratung, insbesondere für Fach- und Führungskräfte (Einzel- und Gruppen-Assessment) sowie Berufseignungsabklärungen – im Auftrage von Wirtschaft und öffentlichen Diensten.

Medienarbeit und verschiedene Publikationen und Co-Publikationen zu Themen der Managementdiagnostik. 1979 bis 2009 vollzeitlicher Mitarbeiter am IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich, dem Beratungsinstitut des Departements Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften; Leiter Managementdiagnostik.

Seit 2010 freier Mitarbeiter des IAP und des Schweizer Bundesamtes für Verkehr BAV.

h.joeri@hispeed.ch



**Marlène Vogt**, dipl. Psychologin FH/SBAP. Berufslehre, Tätigkeit als Flight-Attendant und Ausbilderin bei einer großen Schweizer Fluggesellschaft. Anschließend Studium der Psychologie an der Hochschule für Angewandte Psychologie in Zürich. Diplom in der Fachrichtung Diagnostik und Beratung. Weiterbildungen in Schriftpsychologie und ressourcenorientiertem Coaching und Selbstmanagement. Mehrjährige Tätigkeit als Beraterin und Trainerin von Führungskräften, Teams und Organisationen (Schulung, Coaching, Prozessbegleitung, Einzel- und Gruppenassessments, 360°-Feedback) sowie Berufseignungsabklärungen am IAP Insitut für Angewandte Psychologie. Heute selbstständige Tätigkeit und Lehrbeauftragte an verschiedenen Hochschulen. Zusammen mit ihren Netzwerkpartnern berät sie Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen, um sie darin zu unterstützen, ihre Stärken und Ressourcen möglichst sinnvoll und verantwortungsbewusst einzusetzen.

[www.marlenevogt.ch](http://www.marlenevogt.ch), [info@marlenevogt.ch](mailto:info@marlenevogt.ch)





## **Stichwortverzeichnis**



**A**

AC-Element 28, 56-65, 71,  
73-75, 78, 85, 95-96, 100-101,  
104  
AC-Sekretariat 67, 70, 74  
Aktionsplan 179  
Analyse der Anforderungen 119,  
137  
Anbieter 52, 91  
– externer 40, 66  
Anforderung 43, 45, 54, 57, 64  
Anforderungsanalyse 121,  
134-135, 160, 173  
Anforderungsprofil 118, 124  
Anfragenmanagement 114  
Ansatz, rollenanalytischer 173  
Antipathie 165  
Antwort, sozial erwünschte 143  
Arbeit, diagnostische 23  
Arbeiten, konzeptionelles 140  
Arbeitsorganisation 140  
Aspekt, systemischer 120  
Assessee 17, 19, 26-27, 31, 33-34,  
45, 52, 56-57, 63-64, 68-69,  
72-77, 79, 85, 88-90, 94-96,  
99-101, 104-105, 191-192  
Assessierender 85, 100  
Assessment 5, 11-12, 24, 35, 40,  
187, 190, 192  
Assessment-on-the-job 16,  
188  
Assessoren 17-19, 27, 33, 41,  
45, 57, 65-66, 68-69, 72-73,  
77, 94, 98-99, 104-105, 107,  
191-192  
Assessorenauswahl 78  
Assessorenraum 67  
Assessorentätigkeit 76  
Assessorentraining 34  
Aufmerksamkeit 157  
Augenscheinvalidität 139  
Ausdrucksverfahren 150  
– Graphologie 150  
– Satzergänzungstests 153  
– Wartegg-Zeichentest 153  
Auswahl-Assessment 8

**B**

Belastbarkeit 157  
Beobachtung 108, 162  
Beobachtungskategorie 133  
Beratung, externe 8  
Bericht 73, 86, 89-90, 105  
Berufseignungsdiagnostik  
144  
Beschreibung 162  
Beurteilerkonsens 32  
Beurteilung 3-4, 6, 31, 38, 63  
Beurteilungsaspekt 117  
Beurteilungsfehler 32-33  
Beurteilungsform  
– anonyme 177  
– nichtanonyme 177  
Beurteilungskriterium 54-56,  
59, 87  
Beurteilungsprozess 176  
Bewährungswahrscheinlichkeit  
3, 105, 189, 191  
Bewerbersauslese 22  
Bewertung 5, 24, 27, 30, 74, 89,  
94, 162, 189  
Bewertungskriterium 126  
Beziehung 125  
Biographie 125

**C**

Capability 42-43, 45-48, 64, 95  
Contracting 8, 114

**D**

Delegation 139f  
Delegationsfähigkeit 140  
Denken, unternehmerisches 139,  
180  
Development-Center (DC) 22-23,  
41-42, 97  
Diagnostik 2, 94

Dimension 74  
– psychologisch bedeutsame  
141  
Disposition 142  
Dissonanz, kognitive 166  
Doppelrolle 163  
Dreierkonstellation 162

**E**

Eigenschaft, führungsrelevante  
144  
Eigenschaftsdiagnostik 25  
Eignungstheorie 81  
Einschätzung 5, 24, 94, 189  
Einzel-Assessment 12, 20, 40,  
93, 186, 190  
Einzelaufgabe 71, 138  
Entscheidungsprozess 168  
Objektivierungsarbeit 168  
Entscheidungsverhalten 140  
Entscheidungsvermögen 140  
Entwicklungsbedarf 175  
Erfolgskontrolle des Beurteilungs-  
prozesses 180  
Erfolgstheorie 44-45, 192  
Ergänzungsverfahren, verbales  
153  
Erstbegegnung 116  
Ethik 12, 35-36, 38  
Expertenrolle 124

**F**

Fähigkeitstests 141, 153, 157  
Fallstudie 138  
Feedback 13, 16, 27, 42, 63, 78,  
81-82, 84, 86, 101, 105-106,  
108-109, 161, 172, 191  
– 360°-Feedback 172ff  
Feedback-Gelegenheit 85  
Feedback-Gespräch 72, 88-90  
Feedback-Kultur 161  
– Berichtskopie 161

- Ergebnisbesprechung 161
- Feedback-Phase 107
- Feedback-Prozess 93, 178
- Fehlerquelle 7, 126
- Fehlinterpretation 117
- Flexibilität 136
- Förderungsvertrag 172
- Fragebogen, autobiographischer 124
- Fragestellung 6, 23-24, 74, 101, 185
- Frage typ 129
  - abstrakte Frage 132
  - Auswahlfrage 130
  - biografiebezogene Frage 131
  - geschlossene Frage 129
  - Kenntnisfrage 130
  - Konkretisieren 131
  - Mehrfach- oder Kettenfrage 130
  - offene Frage 129
  - projektive Frage 132
  - Schwächenanalyse 131
  - Schweigen 133
  - situative Frage 131
  - Suggestivfrage 130
  - zirkuläre Frage 132
  - zum gängigen Stereotyp konträre Fragen 132
  - Zweiseitige oder Alternativfrage 130
- Fremdbeschreibungsbogen 147
- Führungskraft 113, 140, 179
- Führungspotenzial 113

## G

- Gefühle, eigene 165
- Gegebenheit, kulturelle 120
- Generositätsirrtum 166
- Gesprächsvorbereitung 134
- Graphologie 150
- Gruppenarbeit 138
- Gruppen-Assessment 12, 20, 169, 293
- Gütekriterium 124

## H

- Halbwertszeit 162
- Halo-Effekt 165
- Handlungsorientierung 139
- Handschriftanalyse 151
- Hypothese 116

## I

- IAC (s. Interaktives AC)
- Imageschaden 123
- Information an Beteiligte 176
- Instrumente 119
- Intelligenz 141, 153
- Intelligenzdefinition 153
- Intelligenztests 141, 153
  - IST 2000 R 154
  - Hamburg-Wechsler-Intelligenztest für Erwachsene 155
  - Standard Progressive Matrices 156
  - Advanced Progressive Matrices 156
  - BOMAT - advanced 156
  - BOMAT - advanced - short version 156
- Intelligenztheorie 153
- Interaktives AC (IAC) 11, 66, 93, 104, 107ff, 188, 190
- Interview 112, 125
  - Fragetypen 129
  - Interview 126
  - Interviewkompetenz 127
  - kompetenzorientiertes 127
  - Manipulation 131
  - narratives 128
  - teilstrukturiertes 127
  - unstrukturiertes 127
  - Vergleichbarkeit 127
  - vollstrukturiertes 126
- Interviewart 126
- Interviewsituation 128
- Irrtum des Mittelwertes 166

## K

- Karriere 148
- Kommunikation, nonverbale 133
- Kompetenzmodell 47-48, 121
- Kompetenzprofil 118
- Konstrukt 116
- Kontext, sozialer 142
- Kontrastfehler 167
- Konzentrationstests 141, 157
  - d2 158
  - KLT-R 158
- Konzentrationsvermögen 157
- Konzept der subjektiven Wirklichkeit 129
- Kurzevaluation 135
- Kurzfälle 138
- Kurzreferat 137

## L

- Laufbahn 13
- Laufbahnberatung 8, 115
- Laufbahnentscheid 79
- Laufbahngestaltung 22
- Laufbahnrichtung 74
- Leistungskontrolle 140
- Leistungstest 142, 157
- »list of achievements« 13-14
- LOCE-Modell 13-14, 16

## M

- Makler 124
- Management Audit 12, 16, 22
- Managementdiagnostik 6
- Mehraugenprinzip 113
- Mischform 169
  - Nachwuchsförderungs-Center 169

Mitarbeiterbeurteilung,  
periodische 173  
Motiv 134  
Multidimensionalität 175

## N

Nachwuchsplanung 114  
Nebenrolle 168  
– Doppelrolle 169  
– Interaktionspartner 168  
– Kontaminierungsgefahr  
169  
Negativfaktor 44  
Nützlichkeit 141

## O

Objektivität 141  
Ökonomie 141  
Operationalisierung 122  
Organisation 6-8, 16, 20, 42, 46,  
60, 66, 77, 79, 86, 91, 103, 106,  
184, 189, 191  
Organisationsdiagnostik 5, 93  
Organisationsfähigkeit 140  
Organisationskultur 192  
Outsourcing 17, 41

## P

Personalberatung 6  
Personalbeurteilung 5, 29, 173  
Personaldiagnostik 3  
Personaldossier 172  
Personenbeurteilung 24  
Persönlichkeit 126, 142  
Persönlichkeitsbeschreibung,  
berufsbezogene 146  
Persönlichkeitsdiagnostik 149  
Persönlichkeitsdimension 144,  
151

Persönlichkeitseigenschaft 141  
Persönlichkeitsfragebogen 119,  
143  
Persönlichkeitsinventar 144,  
147  
Persönlichkeitsmerkmal 141ff  
Persönlichkeitsprofil 118, 142  
Persönlichkeitsverfahren 141-143  
– 16PF 144  
– Arten 144  
– BIP 146  
– CPI 143  
– FPI 147  
– GOPP 145  
– Karriereanker 148  
– weitere Verfahren 149  
Perspektive 81  
– diagnostikpsychologische 81  
– eignungspsychologische 81  
Pflicht, berufsethische 123  
Planspiel 139  
Planungsverhalten 140  
Postkorbübung 139  
Potenzial 75  
Potenzialanalyse 11, 23, 105  
Potenzialbeurteilung 8  
Präsentation 136  
Prioritätenbildung 140  
Problembewertung 115  
Prognose 3, 105  
Prognosevalidität 17  
Prognostik 64, 94, 191  
Projektleitung 160  
– Verantwortlichkeit 160  
Projektorganisation 176  
Projektplanung 176  
Prozess 25-26, 63, 69  
– dialogischer 117  
Prozessdiagnostik 25  
Prozesshaftigkeit 191  
Psychodiagnostik 35

## Q

Qualifikation 123  
– fachliche 142

## R

Referat 137  
Reibungsverlust 123  
Reliabilität 141  
Rollenklarheit 123  
Rollenspielende 134

## S

Schlussbericht 87  
Schlüsselanforderung 19-20  
Schlüsselqualifikation 121  
Schriftpsychologie 150  
Schulung 178  
Sekretariat 65, 69  
Selbstbeurteilung 143  
Selbstbeurteilungsfragebogen  
147  
Selbsteinschätzung 122  
Selbsterkenntnis 125  
Selbstpräsentation 137  
Selbstwahrnehmung 143  
Selektion 11  
Selektions-AC 52  
Selektionsaspekt 42  
Selektions-Center 41  
Sichtweise 134  
Simulationsübung 112  
Situation, paradoxe 163  
– Subjektivität 163  
– Urteilsfehler 163  
– Urteilstendenz 163  
Situationsdiagnostik 134  
Situationsmerkmal 135  
Standardisierung 126  
Standortbestimmung 118  
Stress 123  
Stresskomponente 172  
Subsystem 120  
Sympathie 165  
System 120  
Szenario-Technik 13, 15

## T

Team-Assessment 5, 12, 21-23, 190  
 Teambildung 93  
 Teamentwicklung 106  
 Teamkultur 173  
 Test, psychodiagnostischer 141  
 Test, psychologischer 112  
 Testdiagnostik 123  
 Testtheorie 142

Verzerrung, geschlechtsspezifische 167  
 – Fremd- und Selbstwahrnehmung 167  
 – Rollenerwartung 167  
 – Rollentragender 167  
 – Stereotyp 167  
 Voraussage, sich selbst erfüllende 166  
 Vorbereitungsaufgabe 125, 160  
 Vorbereitungsfrage 124  
 Vorbereitungsprozess 125  
 Vorurteil 165

## U

Umsetzung 179  
 Unternehmen 7, 8, 78, 81  
 Unternehmensentwicklung 12  
 Unternehmensszenario 139  
 Unternehmung (s. Organisation) 14  
 Unterstützung bei der Personalgewinnung 150  
 Urteil 141  
 Urteilsfehler 126  
 Urteilspräferenz 146

## W

Wahrnehmung 163  
 – selektive 165  
 Wahrnehmungspräferenz 146  
 Wechselwirkung 121  
 Werthaltung 132, 134  
 Wirkung 143

## V

Validität 123, 126, 141, 188  
 – Interview 126  
 – prognostische 154  
 Verfahren  
 – computergestützte 158ff  
 – Erfahrung 159  
 – fundiertes Fachwissen 159  
 – im Einzel-Assessment 124  
 – psychodiagnostische 141  
 Vergleichbarkeit 126, 135, 141  
 Verhaltensbeobachtung 112, 133, 142  
 Verhaltensdimension 174  
 Verhaltensmuster 174  
 Verhaltenstendenz 174

## Z

Zielklärung mit der Geschäftsleitung 176  
 Zielsetzung 160  
 Zweierbeziehung 163  
 – Eindruck 163  
 – Einschätzung 163  
 Zwischenergebnis 136