

Buchbesprechung zu: Martin Kleinmann (1997): Assessment- Center. Stand der Forschung - Konsequenzen für die Praxis. Göttingen: Hogrefe

Walther, Andreas

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Walther, A. (1999). Buchbesprechung zu: Martin Kleinmann (1997): Assessment- Center. Stand der Forschung - Konsequenzen für die Praxis. Göttingen: Hogrefe. [Rezension des Buches *Assessment-Center: Stand der Forschung - Konsequenzen für die Praxis*, von M. Kleinmann]. *Journal für Psychologie*, 4, 90-93. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-33763>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

der psychologischen Grundlagenforschung vor, darüber hinaus eine Fülle von neueren Untersuchungsergebnissen, aber auch von noch offenen Fragen und Überlegungen, die zur weiteren Beschäftigung mit dem jeweiligen Thema anregen. Für diese Leser stellen die Beiträge, die sich den einzelnen Denkrichtungen zuordnen lassen, eine Aufforderung dar, sich mit den unterschiedlichen methodischen Herangehensweisen innerhalb der Psychologie auseinanderzusetzen. Insofern ein gelungenes Buch.

Für wirkliche Neulinge auf dem Feld der Psychologie sind amerikanische Lehrbücher (wie z. B. Zimbardo oder Lindsay & Norman) mit durchgestyltem Layout, schönen Graphiken und Abbildungen und didaktisch gut aufbereiteten Texten als Einführung in die Psychologie besser geeignet, als das hier beschriebene Buch mit seinen sehr heterogenen Beiträgen.

Für fortgeschrittene Leserinnen und Leser und vor allem auch Studentinnen und Studenten der Psychologie, die sich ein Bild von der Forschungslandschaft Psychologie machen möchten und nach einer differenzierteren und reichhaltigeren Darstellung suchen - für diese Leser ist das Buch von Straub, Kempf und Werbik sicher eine Bereicherung.

Anne Huber

Martin Kleinmann (1997): Assessment-Center. Stand der Forschung - Konsequenzen für die Praxis. Göttingen: Hogrefe

Um ehrlich zu sein, als ich das Buch das erste Mal aufschlug, hatte ich etwas anderes erwartet. Obwohl der Umschlag zum Lesen einlädt, hatte ich etliche Schwierigkeiten, am Stil von Kleinmann Gefallen zu finden. Was Kleinmann auf etwas mehr als zweihundert Seiten bietet, ist stilistisch wie auch inhaltlich eher wissenschaftlich trocken gehalten. Doch wäre es ein vorschnelles Urteil, das Buch aufgrund dieser Un-

zufriedenheit beiseite zu legen. Denn die Aufgabe, die sich Kleinmann gestellt hat, ist von enormer Wichtigkeit für die Praxis von Assessment-Center-Konstruktionen. So kann der, der sich die Mühe macht, sich mit Kleinmanns Forschungsergebnissen auseinanderzusetzen, daraus wichtige Schlüsse für mögliche Assessment-Center-Konzeptionen ziehen.

Kleinmanns Anliegen ist es, Assessment-Center auf kritische Weise zu beleuchten. Sein Forschungsfokus liegt dabei auf der Untersuchung der Konstrukt- sowie der Kriteriumsvalidität von solchen Beurteilungsverfahren. Obwohl, wie Kleinmann feststellt, Assessment-Center schon seit langem mit zu den wichtigsten Auswahl- und Förderinstrumenten im Bereich der Wirtschaft gehören, kritisiert er (zu Recht) die fehlenden Fundierungen gerade in Fragen der Validität. Oder, um es anders auszudrücken: Assessment-Center funktionieren zwar als diagnostische Instrumente, aber keiner weiß so genau, warum eigentlich.

Diese Problematik fordert aber nicht nur von der Forschung, die Frage nach dem »Warum« zu klären, sie hat letzten Endes auch Konsequenzen für die Praxis deshalb, weil dort nur ein diagnostisch fundiertes Instrument Akzeptanz finden kann (sollte). Um diese Forschungslücke zu schließen, setzt sich Kleinmann intensiv mit dem Stand der Forschung auseinander, um dann darauf aufbauend in seinen Studien sich mit der Problematik der Kriteriums- und Konstruktvalidität von Assessment-Centers zu beschäftigen.

Dabei stellt er fest, daß das Instrument AC sowohl im Bereich Personalauswahl wie auch -entwicklung eingesetzt wird, wobei erstgenannter Einsatzbereich vor allem die prognostische Validität im Blickwinkel habe, zweiter dagegen besonders die Konstruktvalidität, um auf der Basis der Ergebnisse Stärken-/Schwächenanalysen zu erstellen. Während der Autor resümiert, daß ACs prognostisch valide sind, fehlten nach seinen Recherchen Untersuchungen zur Konstrukt-

validität. So konstatiert Kleinmann, daß trotz deutlicher Prognosevalidität auf der Grundlage vorliegender Untersuchungsergebnisse die Konstrukte der Verfahren nicht erfaßt werden. Die Forschungsstrategie seiner Arbeit konzentriert sich deshalb auf folgende Schwerpunkte: Methodik der Konstruktvalidierung, Beobachterverhalten, Teilnehmerverhalten, Anforderungsdimensionen sowie die Übungen.

Kleinmann formuliert in der Folge zehn Thesen, die sich auf dem aufgearbeiteten Problemhintergrund ausführlich mit der Konstruktvalidität beschäftigen. Anschließend setzt er sich in zwei weiteren Thesen dann mit der prognostischen Validität auseinander. Auf der Basis seiner Untersuchungen kommt Kleinmann schließlich zu verschiedenen Vorschlägen zur Verbesserung der Assessment-Center-Praxis.

Im Hinblick auf eine verbesserte konvergente Validität schlägt Kleinmann vor, auf Beobachterrotationen zu verzichten, die MTMM-Matrix durch konfirmatorische Faktorenanalysen zu analysieren, Operationalisierungen für die Beobachter zu formulieren, den Teilnehmern die Anforderungsdimensionen zu Beginn des Verfahrens mitzuteilen sowie schließlich für die Kenntnis von situationsübergreifender Verhaltenskonsistenz der Teilnehmer zu sorgen. Die diskriminante Validität als zweiter Part der Konstruktvalidität läßt sich nach Kleinmann dadurch verbessern, daß zum einen den Teilnehmern die Dimensionen genannt werden und diese sich daran orientieren, zum anderen über die zu beobachtenden Anforderungsdimensionen eine zeitgleiche Messung von unterschiedlichem dimensionsrelevanten Teilnehmerverhalten ermöglichen.

Bezüglich der Kriteriumsvalidität hält Kleinmann folgende Forschungsergebnisse fest: Teilnehmer, die fähig sind, die Dimensionen im Kriterium sowie im Prädiktor selbst zu erkennen, wenn diese nicht genannt werden, haben Einfluß auf das Zustandekommen der Kriteriumsvalidität. Jedoch sieht hier auch Kleinmann die Problematik der rezipro-

ken Beziehung von Kriteriums- und Konstruktvalidität. Zudem werden nach seinen Studien diejenigen Teilnehmer besser bewertet, die den Vorstellungen zukünftiger Vorgesetzter wie unternehmensinternen Normen eher entsprechen, da implizite Kriterien auf seiten der Beobachter zu einer Kriterienkontamination führen. Kleinmann bietet durch seine aufwendigen Studien eine sehr differenzierte Untersuchung vieler die Validität des Assessment-Center moderierender Variablen. So ist es einmal mehr wichtig, die Praxis theoretisch zu reflektieren und unabdingbare Voraussetzungen wie z.B. brauchbare Operationalisierungen für Beobachter, eine ausgewogene Beobachterrotation sowie die Bewußtmachung der Problematik der Grenzen von Beobachtungssituationen hervorzuheben.

All diese Schwierigkeiten werden doch allzuoft im alltäglichen Umgang mit diesem diagnostischen Instrument verdrängt oder gar übersehen. Dennoch geben die von Kleinmann durchgeführten Untersuchungen und deren Implikationen für die praktische Konzeption von Assessment-Centers Anlaß zu einigen kritischen Anmerkungen.

So mag der Einsatz von Psychologiestudenten als Beobachter vor dem Hintergrund der enorm hohen Anzahl der hier durchgeführten Verfahren durchaus verständlich sein, nicht zuletzt aus Kostengründen. Weiterhin verfügen solche Studenten über die Fähigkeit, Situationen nach entsprechenden Kriterien zu beobachten. Doch muß sich Kleinmann dann den Vorwurf gefallen lassen, das AC habe trotz der erhobenen Teilnahmegebühr mindestens für die Teilnehmer eher Spielcharakter. Dieser Spielcharakter läßt in seiner Konsequenz nur sehr eingeschränkt Schlüsse auf reale Assessment-Center-Situationen zu. Was Kleinmann hier als seine optimale, verbesserte Version der Beobachterrotation präsentiert, ist so neu nicht. Eher spiegelt sie die Praxis theoretisch-mathematisch wider. Die von Kleinmann vorgeschlagene Lösung geht denn auch an dem vorbei, was Praxis ist.

Die Rotation baut auf einem Schema auf, in dem während sechs Übungen zwölf Teilnehmer paarweise von jeweils einem Beobachter beurteilt werden. Bei diesem Vorschlag läßt Kleinmann jedoch außer acht, daß kaum ein Assessment-Center eine solche Übungskonstellation aufweist. Vielmehr ist es ja meist so, daß eine Übung, in der sechs Teilnehmer zusammen eine Aufgabe bearbeiten, gefolgt wird von einer Zweier-Übung, einem Interview, einem Postkorb etc. Solche praktischen Zwänge machen eine wie hier vorgeschlagene Rotation unmöglich.

Das häufig geäußerte Problem der Differenzierung zwischen Dimensionen belegt Kleinmann ein weiteres Mal. Sicherlich hat die Kritik ihre Richtigkeit und sollte immer wieder neu mitbedacht werden, wenn es um die Konstruktion von Assessment-Center-Verfahren geht. Doch wäre eine vorschnelle Reduktion auf drei Kriterien, wie Kleinmann sie vorschlägt, meiner Ansicht nach wenig sinnvoll. Für viele Teilnehmer mag eine Beurteilung zutreffen, die kaum oder gar nicht zwischen Kriterien wie z.B. Kommunikationsfähigkeit und partnerschaftlichem Verhalten differenziert. Doch interessiert den psychologischen Praktiker gerade der Teilnehmer, der das eine Kriterium erfüllt und das andere nicht. Dieser Fall ist durchaus möglich. Und dieser Kandidat ist es dann auch, der unter Umständen eine differenziertere Aussage erhalten muß, wenn dessen Verhalten vor dem Hintergrund einer zu besetzenden Position problematisch erscheint.

Weiterhin spricht sich Kleinmann dafür aus, die Auswahlkriterien im Rahmen selektiver Verfahren den Teilnehmern nicht bekanntzugeben. Dies würde die prognostische Validität solcher Verfahren erhöhen. Gleichzeitig fordert er die Bekanntgabe der Kriterien und deren übungsweise Operationalisierung im Rahmen von Personalentwicklungs-Assessment-Centers, um so eine verbesserte konvergente Validität zu erzielen. Diese könne dann für ein detailliertes Ent-

wicklungsprogramm des Teilnehmers sorgen. Eine solche Implikationskonsequenz gibt aus zwei Gründen Anlaß zu Bedenken. Erstens verursacht eine Nichtnennung der Kriterien auf seiten der Teilnehmer enorme Unsicherheit. Deswegen sollte es immer das Ziel der Durchführenden sein, den Teilnehmern soviel Transparenz wie möglich zu geben, um eine Atmosphäre der Fairneß und des Vertrauens zu schaffen.

Auf der anderen Seite muß die von Kleinmann geforderte Nennung der Kriterien und deren Operationalisierungen vor jeder Übung als ein weiterer Schritt in Richtung einer künstlichen Situation verstanden werden. Gerade das Bekanntgeben in dieser Form entbehrt jeglichem Realitätsverständnis. Denn die Realität des Arbeitsplatzes ist auch nicht durch Klarheit irgendwelcher Kriterien gekennzeichnet, sondern durch Anforderungen der Situation und eigene Fähigkeiten etc. Folglich ist dann ja nicht etwa der Appell, sich initiativ zu verhalten, das Entscheidende, sondern die Erkenntnis des Akteurs in der jeweiligen Situation, daß Initiative gefordert ist, um eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen. Gleichzeitig muß einerseits auch gefragt werden, inwieweit zwar eine Bekanntgabe zu einem differenzierteren Verhalten führt, jedoch gleichzeitig bei entsprechender Unfähigkeit des Teilnehmers, gefordertes Verhalten zu zeigen (z.B. kreatives Verhalten), eine Blockade im gesamten Verhalten einsetzt. Auch wenn Kleinmann einwendet, daß die Teilnehmer der Intransparenz-Bedingung genauso angespannt waren wie die, denen alle Kriterien genannt wurden, muß hier wieder auf die Versuchsanordnung verwiesen werden, in der die Teilnehmer ausschließlich aus Studenten rekrutiert wurden und die Beobachter ebenfalls Hochschüler waren. Die Vermutung liegt somit nahe, daß alle eher wenig aufgeregt waren, zumal Kleinmann die erhobenen Erregheitsdaten nicht genauer benennt.

Andererseits weist Kleinmann bei der Transparenzbedingung das Argument der

Schauspielerei beim Teilnehmer damit zurück, indem er auf die Grenzen des auch beim Schauspiel gezeigten Verhaltens verweist. Außerdem interessiert gerade diese Grenze die Beobachter. Meiner Meinung nach interessiert jedoch nicht das »geschaukelte« Verhalten, sondern dasjenige maximale Verhalten, das der Teilnehmer aus sich selbst heraus zeigt.

Was Kleinmann mit der Begrifflichkeit der Kriterienkontamination in die Debatte um die prognostische Validität einführt, ist von enormer Bedeutung. Dennoch muß hier gefragt werden, welches Verständnis von Assessment-Center hier grundsätzlich vorherrscht. Die fundierte Entwicklung eines ACs wird auf der Basis von Interviewinformationen und Beobachtungen im jeweiligen Unternehmen entwickelt. Diese Informationen finden ihren Niederschlag sowohl in den Kriterien wie auch in den Übungen. Sie spiegeln also die jeweilige Unternehmenskultur wider. Dabei kann es z.B. auch möglich sein, daß ein Kriterium wie »kostenbewußtes Handeln« entsteht. Dies ist aber nur auf dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmenssituation verstehbar und sinnvoll. Gerade dieses Vorgehen bei der Entwicklung eines Verfahrens macht es deutlich weniger anfällig für implizite Kriterien der Beobachter während des Beobachtungsprozesses. Es zeigt sich deutlich, wie wichtig eine Konstruktion im Kontext des jeweiligen Unternehmens ist und wie wenig solche Verfahren für den generellen Einsatz geeignet sind.

Noch grundsätzlicher ist an Kleinmanns Arbeit anzumerken, daß trotz des vielversprechenden Titels eine entscheidende Thematik nicht ausreichend Platz findet: der Be-

wertungsprozeß während des Verfahrens sowie die Auswertungsprozedur. Hier kommt der Verdacht auf, für Kleinmann sei mit dem Ende der letzten Übung auch der größte Teil des Assessment-Centers geschafft. Dem ist ganz sicher nicht so. Vielmehr muß eine professionell durchgeführte Auswertungssitzung die qualitativen Merkmalsausprägungen für alle Teilnehmer und Übungen integrativ auswerten. Dabei dienen Ratings aus dem AC als Orientierung, um zu qualitativen Aussagen zu kommen. Bei Kleinmann entsteht der Eindruck, als sei ein Konsens über eine quantitative Bewertung das Ziel. Gerade dies wäre aber unzureichend. So führt eine Prüfung von Handlungsbeispielen und Ratingbewertung zur Integration unterschiedlicher Perspektiven zwischen Beobachtern und zur Objektivierung von Entscheidungen. Gerade dann können auch die von Kleinmann festgestellten internalen Attributionstendenzen thematisiert werden.

Insgesamt zeichnet sich somit ein sehr ambivalentes Bild von Kleinmanns Arbeit ab. Einerseits sind seine aufgeworfenen Fragen und Probleme von hoher Bedeutung gerade für die Praxis. Die differenzierte Vorgehensweise ermöglicht ein klareres Bild bezüglich valider Assessment-Center-Konstruktionen. Andererseits macht jedoch Kleinmanns stark laborlastige Methodik eine Generalisierbarkeit nur bedingt möglich. Somit hat er selbst recht, wenn er schließlich resümiert, daß »die Überprüfung der Aussagen der einzelnen Laborsituation in Organisationen selbst überprüft werden, um Aspekten der externen Validität Rechnung zu tragen«.

Andreas Walther