

Das Assessment Center - ein erfolgreiches Instrument der Personalauswahl?

Brand, Peter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Brand, P. (1989). Das Assessment Center - ein erfolgreiches Instrument der Personalauswahl? *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 13(4), 25-40. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-250078>

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>

D A S A S S E S S M E N T C E N T E R -

EIN ERFOLGREICHES INSTRUMENT DER PERSONALAUSWAHL ?

PETER BRAND

Einleitung

Psychologische Tests als wissenschaftliche Instrumente der Personalauswahl sind in den 60iger Jahren zunehmend kritisiert worden. Neue nicht eigenschaftsorientierte Verfahren wurden gesucht und erprobt. In Literatur und Praxis fand in den letzten Jahren das Assessment Center (im folgenden AC genannt) als verhaltensorientierte Alternative eine stark zunehmende Beachtung. Nach anfänglichen Anwendungen des AC in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts in militärischen Organisationen in Deutschland, Großbritannien und den USA (einen umfassenden Überblick hierüber geben YAN/SLIVINSKI 1976) wurde dieses Instrument zum Zweck der Personalauswahl erstmals 1956 in den USA und 1970 in der BRD eingesetzt (JESERICH 1982). Berichtet JESERICH noch 1984 von 50 Unternehmen in Deutschland, die das AC anwenden, scheinen es heute schon weit über 100, zumeist Großunternehmen, zu sein (Management Wissen 1/89), die das AC überwiegend für die Auswahl von (Nachwuchs-)Führungskräften nutzen.

"Das Assessment Center gehört zu den erfolgreichsten und methodisch abgesicher-
testen Personalauswahlverfahren" (JESERICH 1982, 365). So oder ähnlich lauten die Resümee's der meisten Autoren, die sich mit dem Assessment Center beschäftigen; kritische Beiträge sind dagegen äußerst selten und beziehen sich in der Regel nur auf wenige Teilpunkte des AC. Im folgenden werde ich mich darauf konzentrieren, darstellend zu diskutieren, ob das AC dem Anspruch genügt, ein effizientes und methodisch abgesichertes Personalauswahlverfahren zu sein. Aus der Perspektive einer Organisation, die sich im Wettbewerb behaupten muß, definiere ich ein Personalauswahlverfahren dann als effizient, wenn es die Bewerber nach ihrem zukünftigen potentiellen Beitrag zum Organisationserfolg zuverlässig und zutreffend differenzieren kann.

Der AC-Ansatz

Trotz einer großen Variationsbreite in der positions- und unternehmensspezifischen AC-Gestaltung ist das Grundprinzip bei allen Anwendungen weitgehend gleich. Es werden mehrere interne und/oder externe Bewerber in einer ein- bis dreitägigen

AC-Veranstaltung hinsichtlich ihrer Kompetenzen und potentiellen Fähigkeiten - vornehmlich für die Bewältigung zukünftiger Führungsaufgaben - beurteilt. Mittels verschiedener Methoden nach einem festgelegten Anforderungsprofil erfolgt diese Beurteilung durch zwei bis sechs hierfür geschulte Personen. Hierbei handelt es sich meistens um Linienvorgesetzte, die im Unternehmen auf mindestens einer Hierarchieebene über der vorgesehenen Zielpolition der Kandidaten tätig sind, sowie gelegentlich um Psychologen. Zum Einsatz kommen insbesondere situative Testverfahren, die auch den Kern des AC bilden. Hier handelt es sich um Einzel- und Gruppenübungen wie z.B. Präsentationen, Gruppendiskussionen, Plan- und Rollenspiele etc. Hierzu geben JESERICH 1981 und STEHLE 1982 einen umfassenden Überblick.¹ Die Effizienz des AC-Ansatzes beruht nach klassischer Auffassung seiner Propagandisten auf folgender Vorstellung: Auf der Basis einer sorgfältigen Analyse der Aufgaben der in Frage kommenden Zielposition(en) werden die zu ihrer erfolgreichen Bewältigung notwendigen Anforderungsmerkmale erhoben. Aus den Ergebnissen dieser Analyse werden sodann Übungen konstruiert, die geeignet erscheinen, die relevanten (potentiellen) Fähigkeiten der AC-Kandidaten für die Beurteiler zuverlässig und differenziert beobachtbar werden zu lassen. Die Absicherung des Verfahrens beruht auf dem Prinzip der Mehrfachbeurteilung: Jeder AC-Kandidat wird von verschiedenen Personen in unterschiedlichen Übungen mehrfach in Hinblick auf gleiche Anforderungsmerkmale begutachtet. STEHLE/BRUNÖHLER (1987) zeigen beispielhaft die Zuordnung von Übungen und Anforderungen für ein AC mit Vertriebsmanagern als Kandidaten (vgl. Abb. 1). Durch ein Beurteilertraining und durch die Integration der Beurteilungsergebnisse am Ende des AC in einer gemeinsamen Beurteilerkonferenz sollen Urteilsfehler und zufällige Einflüsse weitgehend minimiert werden. Die Ähnlichkeit der Übungen mit zukünftigen Tätigkeiten soll für hohe inhaltliche Gültigkeit sowie Plausibilität und Transparenz sowohl für die Beurteiler als auch für die AC-Kandidaten sorgen und so die Akzeptanz des Verfahrens fördern (vgl. JESERICH 1982)².

Die inhaltliche Relevanz des AC

Von einem Intelligenztest erwartet man, daß er Intelligenz mißt; von einem Test, der die Hauptstädte europäischer Nationen erfaßt, nimmt man per Augenschein an, daß er geographische Kenntnisse erfaßt. Das verrät sein Inhalt. Was mißt das AC bzw. was soll es erkennbar machen?

¹ Es finden durchaus auch die klassischen Methoden der Personalauswahl wie Papier- und Bleistift-Tests, Interviews, Auswertung biographischer Daten etc. Anwendung. Allerdings sind für das Abschneiden im AC häufig nur die situativen Testverfahren relevant. Die klassischen Auswahlverfahren haben hier lediglich die Bedeutung einer Vorselektion für die Zulassung zum AC bzw. der Absicherung der AC-Entscheidungen.

² Es werden auch weitere positive Nutzeffekte des AC gesehen: Chancengleichheit, firmenintern einheitliche Förder- und Beurteilungspraxis, Daten für Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen, aber auch Schulungseffekte für AC-Kandidaten und -Beurteiler (vgl. z.B. Zimmer 1987)

Zuordnung der Fähigkeiten zu den Übungen³

	Gruppen- diskussion	Postkorb	Präsen- tation	Mitarbeiter- beurteilung	Wegbe- rechnung	Vortrag	Bewerber- auswahl	Controlling
Arbeitsstil								
Organisation	x	x	x	x	x	x	x	x
Sorgfalt		x		x	x			
Ausdauer	x			x			x	
Tempo					x	x		
Initiative	x							
Entscheidung		x		x		x	x	x
Persönlichkeit								
Kreativität	x					x		x
Flexibilität	x			x			x	
Einstellung			x					
Risikoverhalten		x						x
Selbstwahrnehmung	x		x			x		x
Streßresistenz		x	x					
emot. Stabilität	x			x			x	
Extraversion			x					
Interpersonale Beziehungen								
Information				x			x	
Kontaktverhalten				x			x	
Kooperation	x							
Integration	x							
Einfühlung	x				x	x	x	
Überzeugung	x			x	x	x	x	
Intellektueller Bereich								
Verarbeitungskapazität		x		x	x	x		
mündl. Kommunikationsfähigkeit	x		x	x		x	x	x
schriftl. Kommunikationsfähigkeit		x		x				

Abb. 1: Matrix Anforderungen-Übungen (Quelle: STEHLE/BRUNÖHLER, 1987, 130 f)

³ Beschreibung der Übungen s. nächste Seite

Kurzbeschreibung der Übungen (aus: STEHLE/BRUNÖHLER, 1987, 128 f; gekürzt: P.B.):

Führerlose Gruppendiskussion

Durch dieses Verfahren werden die Teilnehmer in eine unstrukturierte Situation gestellt, in der sie zu einem gegebenen Problem eine gemeinsame Lösung finden müssen.

Postkorb

Beim "Postkorb" werden typische Aufgaben einer Führungskraft in Form von Briefen und Aktennotizen nachgespielt. Der Teilnehmer muß die Vielfalt der erhaltenen Informationen aufnehmen, strukturieren und Entscheidungen treffen. Dies geschieht alles unter Zeitdruck und ohne genaue Kenntnis von Randbedingungen.

Präsentation

Die Teilnehmer erhalten ein Thema, das sie innerhalb einer vorgegebenen Zeit ausarbeiten müssen, um es anschließend in einem etwa 10minütigen Referat vorzutragen.

Mitarbeiterbeurteilung

Anhand vorgegebener Notizen über einen Mitarbeiter sollen die Teilnehmer zunächst eine Beurteilung erstellen und diese anschließend mit dem Mitarbeiter diskutieren.

Wegberechnung

Eine Reihe von Tätigkeiten ist so zu ordnen, daß der Zeitbedarf minimiert wird bei gleichzeitiger Beachtung von Randbedingungen (Einhalten bestimmter Zeitpunkte an bestimmten Orten) und Restriktionen (vorgeschriebene Aufenthaltsdauer).

Vortrag

Die Teilnehmer referieren ca. 10 Minuten über ein Thema, für das sie etwa 30 Minuten Zeit hatten, sich vorzubereiten.

Bewerbersauswahl

Anhand vorgegebener Bewerbungsunterlagen soll ein Einstellungsgespräch geführt werden, in dem versucht wird, die Stärken und Schwächen des Bewerbers zu analysieren.

Controlling

Aus der Analyse einer vorgegebenen Statistik sollen Schwachstellen in der Organisation erkannt und Maßnahmen zur Beseitigung eingeleitet werden.

Die AC-Übungen müßten geeignet sein, tatsächliche Differenzen zwischen den Teilnehmern hinsichtlich ihrer für die Organisation relevanten Befähigungen und Entwicklungspotentiale als auch hinsichtlich ihres zukünftigen leistungsrelevanten Verhaltens deutlich werden zu lassen.

Gemäß dem bereits beschriebenen AC-Ansatz ist es üblich, zunächst die Beurteilungskriterien festzulegen, an denen die AC-Kandidaten gemessen werden sollen. Es wird dann eine Anzahl Übungen zusammengestellt, die geeignet sein sollen, die relevanten Merkmale der AC-Kandidaten auch beobachten und bewerten zu können. Welche aber sind dies?

Dazu wird regelmäßig eine Tätigkeitsanalyse der Zielposition empfohlen (vgl. z.B. NEUBAUER 1984), die in die entsprechenden Beurteilungskriterien umzusetzen ist. Freilich sind Begriffe, mit denen A r b e i t s p l ä t z e beschrieben werden, nicht kompatibel mit Eigenschaften, die P e r s o n e n beschreiben und auch ein zuverlässiger Algorithmus, der eine "Übersetzung" vornimmt, ist trotz erster Versuche (vgl. z.B. BRANDSTÄTTER 1982) nicht bekannt. Gängige Praxis ist, mittels (mehr oder weniger systematischer) Befragungsmethoden an Führungskräften die Beurteilungskriterien - meistens Eigenschafts- oder eigenschaftsähnliche Fähigkeitsbegriffe, seltener Verhaltenskategorien - zu eruieren (vgl. z.B. OPENOORTH 1982). LEHRENKRAUSS (1978) kritisiert diese Vorgehensweise: Die Beurteilungskriterien entstammen ausnahmslos der vergangenen, bestenfalls der aktuellen Führungspraxis. Er kommt deshalb zu dem Schluß, daß man die Selbstprojektionen der heutigen Manager auf die Managementgeneration von morgen überträgt. KASPER (1982) ergänzt, daß auf diese Weise die Beurteilungskriterien im wahrsten Sinne des Wortes konserviert werden und innovative und nonkonforme Verhaltensweisen von vornherein ausgeschlossen bleiben. Dieser Argumentation mag ich mich nur bedingt anschließen: Auch Manager von heute entwickeln sich. Aber ich halte es für ein erhebliches Defizit, nicht explizit durch Prognosen die zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte zu antizipieren und die Chance zu ergreifen, Fragen der Führungskräfteauswahl in ein strategisches Konzept der Organisationsentwicklung einzubinden. Schließlich können auch gerade neue Mitarbeiter als 'Change Agents' wirken, d.h. durch neue Ideen und Verhaltensweisen organisatorischen Wandel initiieren. Desweiteren besteht meines Erachtens bei der oben genannten Vorgehensweise zur Generierung von Beurteilungskriterien die Gefahr, daß nur solche ausgewählt werden, die alle bzw. die meisten Befragten für wichtig erachten. Dann handelt es sich möglicherweise nur um banale Kriterien, deren Erfüllung keine differenzierte Prognose über die erfolgreiche Bewältigung zukünftiger Aufgaben zuläßt. Daß z.B. 'Kommunikationsfähigkeit' ein wichtiges Kriterium ist, wird wohl kaum jemand bestreiten. Nur: Kommunikationsfähig ist jeder. Was eine gute

Kommunikation von einer schlechten unterscheidet, darüber dürfte es allerdings unterschiedliche Auffassungen geben und je nach Situation und Interaktionspartner unterschiedlich beurteilt werden. Auch dort, wo konkrete Verhaltensbeschreibungen oder optimale Bewältigungsstrategien für die AC-Übungen als Kriterien verwendet werden, ist einzuwenden, daß es nicht "the one best way" gibt und unterschiedliche Verhaltensstrategien zu ähnlichem Erfolg führen. Auffällig ist weiterhin, daß lediglich neutrale (weil inhaltsleere) bzw. sozial positiv bewertete Kriterien Verwendung finden, obwohl die Anschauungen und Wertvorstellungen der Kandidaten für die Beurteilung ebenso eine Rolle spielen dürften wie evtl. auch Geschlecht, Nationalität, Kleidung, soziale Herkunft etc. Freilich gerät dann Differenzierung leicht zur Diskriminierung:

GEILHARDT/KURTZ berichten von ihrem Trainee-Auswahlverfahren in einem Versicherungsunternehmen, daß sich nach einer Vorselektion (Werdeganganalyse und Interview) unter den für die AC-Teilnahme empfohlenen Bewerber auch 14 Frauen befanden. Da es jedoch mehr empfohlene AC-Bewerber als AC-Plätze gab, führten sie ganz unbekümmert ein neues Selektionskriterium ein: "Wir nahmen die 14 Frauen aus dem Kreis der Bewerber, da Frauen nach den bisherigen Erfahrungen im Versicherungsaußendienst selten reüssieren" (GEILHARDT/KURTZ 1988, 195).

Auch ROSENSTIL kommt aufgrund einer großangelegten empirischen Untersuchung an Hochschulabsolventen zu Selektions- und Sozialisierungseffekten beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem zu dem Schluß:

"Nicht nur Lebensalter, Geschlecht, Studienrichtung und Studienergebnis bestimmen, welcher Hochschulabsolvent eine Stelle findet und welcher nicht. Auch Werthaltungen, die sich in einer spezifischen Berufsorientierung verdichten, spielen eine nicht unwesentliche Rolle" (ROSENSTIL 1989, 31).

Tatsächlich ist zu vermuten, daß die AC-Konstrukteure nicht nur die offiziellen Beurteilungskriterien in AC-Übungen umzusetzen versuchen, sondern hier auch explizit die Einstellungen und Werthaltungen mehr oder weniger subtil erforschen wollen. Bei den sogenannten 'Postkorbübungen' wird der AC-Kandidat regelmäßig vor die Entscheidung gestellt, inwiefern er fiktive wichtige persönliche Interessen zugunsten der Interessen der Organisation zurückstellt.

Präsentationsaufgaben und Gruppendiskussionen enthalten häufig gesellschaftspolitische Themen und fordern eine werteorientierte Diskussion heraus. Ein Beispiel:

In einer Gruppendiskussion über den auszuwählenden zukünftigen fiktiven Mitarbeiter haben alle AC-Kandidaten Informationen über die fiktiven Bewerber vorliegen: Abiturnoten, Testergebnisse und jeweils ein Stigma wie z.B. "überzeugter Kriegsdienstverweigerer", "Wehrdienst abgeleistet", "zwei Jahre Gefängnisauferhalt" etc.⁴

⁴ Dieses und auch alle weiteren nicht anderweitig gekennzeichneten Beispiele stammen aus verschiedenen AC, an denen mir bekannte Personen 1988 teilgenommen haben.

Aufgrund ähnlicher Abiturnoten und Testdaten der fiktiven Bewerber ist dann absehbar, wohin die Gruppendiskussion führt! Ob eine wertorientierte Bewerberauswahl zu kritisieren oder durchaus im legitimen Interesse eines Unternehmens ist, möchte ich an dieser Stelle nicht diskutieren. Festzuhalten ist aber, daß offensichtlich noch andere als die offiziell genannten Kriterien bei der Beurteilung der AC-Kandidaten eine erhebliche Rolle spielen können und diese nicht offengelegt werden.

Auch die Auswahl, Konstruktion und Durchführung der AC-Übungen, in denen die AC-Kandidaten bzgl. der offiziellen Beurteilungskriterien beobachtet und bewertet werden sollen, ist methodologisch sehr bedenklich. Die Beziehung Beurteilungskriterien - AC-Übung wird pragmatisch, d.h. nach "Gutdünken" - hergestellt. Dies wird deutlich an der aufgewendeten Phantasie der AC-Konstrukteure, die z.T. die Übungen einfach aus der einschlägigen Praxisliteratur zu Training und Gruppendynamik (z.B. aus ANTONS 1974) übernehmen (vgl. z.B. LEITER 1987). Diese Übungen haben den Nachteil, daß die AC-Kandidaten dadurch irritiert werden können, daß sie in keinen oder nur geringen Zusammenhang mit ihren Fähigkeiten oder zukünftigen Tätigkeiten zu bringen vermögen. Dies kann sich durchaus auf die Teilnahmemotivation auswirken oder zumindest die Akzeptanz des Verfahrens senken (LEITER 1987). Wenn z.B. ein potentieller Bank-Trainee in einem Rollenspiel dem Personalleiter 5000 Fläschchen Tipp-Ex verkaufen soll, wird das Verhaltensergebnis wohl schon deshalb nicht auf die zukünftigen Aquisitionsfähigkeiten des betroffenen AC-Kandidaten schließen lassen, weil dieser noch staunend darüber sinniert, ob er wohl überhaupt ernst genommen wird. Aus diesem Grunde werden AC-Übungen zunehmend tätigkeitsnah auf das Unternehmen bezogen umkonstruiert⁵, z.B. in der Weise, daß ein Kundengespräch simuliert wird, in dem der potentielle Bank-Trainee Bankdienstleistungen verkaufen soll. Je mehr die AC-Übungen den beruflichen Alltag simulieren, ergibt sich aber umso eher die Problematik, daß die AC-Kandidaten an einer Praxis gemessen werden, die sie doch eigentlich erst durch Einarbeitung bzw. Trainee-Programm sukzessiv erlernen sollen. Deshalb ist es ja erklärtes Ziel des AC, über die aktuellen Fähigkeiten hinaus auch gerade das Entwicklungspotential der AC-Kandidaten feststellen zu wollen. Woran man dieses allerdings in den üblichen AC-Übungen konkret erkennen kann, darüber schweigen sich sowohl die Theoretiker als auch die Praktiker unter den Autoren der einschlägigen Literatur aus. Unabhängig davon, ob die AC-Übungen mehr oder weniger tätigkeitsnah konstruiert werden, ist ihnen gemeinsam, daß das hier gezeigte Verhalten der AC-Kandidaten nicht problemlos Schlüsse auf zukünftiges Verhalten im Arbeitsalltag zuläßt.

⁵ Neuere AC-Konzepte sehen komplexe Planspiele vor, die möglichst die volle Berufspraxis simulieren sollen (vgl. z.B. BERTHEL u.a. 1988; FRIEDRICH/SCHWARZ 1989).

Charakteristisch für AC-Übungen ist nämlich, daß sie -praxisfern- unter permanentem Zeitdruck stattfinden und die ganze Komplexität der Wirklichkeit nicht abbilden können. Dies führt möglicherweise dazu, daß die AC-Kandidaten relevante Fähigkeiten gerade nicht zeigen können. Hinzu kommt, daß sie permanent mit Situationen und Problemen konfrontiert werden, die nicht unbedingt aus ihrem Erfahrungsbereich stammen. Ich möchte diese Kritik ein wenig veranschaulichen:

Eine Gruppendiskussion kennt sicherlich jeder aus seinem Erfahrungsbereich. Aber zu komplexen Themen im Halbstunden-Takt zu einer gemeinsamen Gruppenlösung zu kommen und sich dabei durchsetzen und profilieren zu müssen, ist sicherlich eine ungewöhnliche, weil praxisferne Situation. Hier wird sich vielleicht der eher in einfachen Strukturen denkende Kandidat durchsetzen, weil er (vor-)schnell mit simplen und überschaubaren Lösungen aufwarten kann. Der in eher komplexeren Strukturen Denkende kann sich nicht richtig in die Diskussion einbringen, weil er erstens mehr Zeit für die Entwicklung einer ihm adäquat erscheinenden Lösung benötigt und sich zweitens nicht hinreichend Redezeit erkämpfen kann, diese Lösung auch verständlich darzustellen. Hat er aber das "Spiel" durchschaut, ändert er vielleicht seine Argumentationsstrategie und verbessert dadurch seine Chancen. Da es ja nicht um reale Problemlösungen geht, die von den Teilnehmern verantwortet werden müssen, kommen so Diskussionsabläufe zustande, die in der realen Praxis undenkbar wären.

Die AC-Übungen sind eben "künstlich geschaffene Realität", die ein ebenso solches künstliches Verhalten provozieren. Der Zusammenhang zwischen dem im AC gezeigten Verhalten und der Bewältigung zukünftiger Aufgaben ist meines Erachtens deshalb nur bei oberflächlicher Betrachtung aussagefähig - bestenfalls dem Augenschein nach valide. Diesen Sachpunkt möchte ich im folgenden Abschnitt mit weiteren Argumenten vertiefen:

Zum Verhalten der Akteure im AC

Idealisiert man den AC-Ansatz unter methodischen Gesichtspunkten, so werden hier agierenden Akteuren folgende Rollen zugewiesen: Die AC - K a n d i d a t e n folgen genauestens allen Anweisungen und zeigen freimütig ihr Können und typisches Verhalten. Die B e u r t e i l e r fungieren als neutrale Meßinstrumente. Um Beurteilungsfehler weitgehend auszuschließen, werden sie durch ein Beurteilertraining auf einheitliche Bewertungsrichtlinien "geeicht" und gegebenenfalls mit Beurteilungsbögen als zusätzlicher Hilfe ausgestattet, um hier für jeden Kandidaten die relevanten, beobachteten Anforderungsmerkmale bzw. deren Ausprägungsgrade einzutragen.

Mögliche Abweichungen zwischen den Beobachtern sollen schließlich in einer gemeinsamen Beurteilerkonferenz ausdiskutiert werden. Eine solcherart reduzierte Betrachtung des AC vernachlässigt freilich übergreifende Situations- und Interaktionszusammenhänge, die für die im AC agierenden Akteure faktisch jedoch bestehen. Der AC-Kandidat ist kein williges Opfer, das sich dulndend nach allen Regeln der psycho-

diagnostischen Kunst auf seine Eignung hin messen läßt und die Beurteiler sind keine interessenlosen Meßinstrumente. Je nach existentieller Bedeutung des AC für den Bewerber, wird dieser bestrebt sein, möglichst gut in den Augen der Beurteiler abzuschneiden, d.h., er will bzw. muß besser beurteilt werden als seine Konkurrenz. (Existenz-)Angst und Unsicherheit können das Verhalten massiv bestimmen. Er weiß in der Regel nicht genau, was ihn im AC erwartet und worauf es "ankommt". So wird er bewußt oder unbewußt durch Vorinformationen (z.B. über das Image des Unternehmens, seine Produkte etc.) Hypothesen über das gewünschte Verhalten aufstellen und sein Verhalten daran ausrichten. Hinzu kommen aktuelle Informationen als Steuergrößen für das Verhalten der Absolventen im AC (z.B. das Verhalten der Mitbewerber, die Selbstdarstellung und Anweisungen der Beurteiler, die verbale und nonverbale Kommunikation mit allen anderen Akteuren etc.). DRAKE & REDDEMANN (1987) z.B. berichten, daß im AC Situationen entstehen können derart, daß sich bei Gruppendiskussionen unter den Teilnehmern eine Art "Kooperationsyndrom" durchsetzt und sie ihre Meinungsunterschiede verwischen, um zu einer raschen Lösung zu gelangen. Auch das Gegenteil als "Durchsetzungs- und Aktivitätssyndrom" ist denkbar. So kommen natürlich für eine Beurteilung kaum verwertbare Verhaltensergebnisse zustande.

Aber auch die Beurteiler verfolgen das Geschehen im AC nicht "neutral", sondern zumeist interessendurchsetzt. Letztlich sind sie ja auch von der Entscheidung für oder gegen den AC-Kandidaten direkt betroffen. So zum Beispiel, wenn sie als Linienvorgesetzte im Falle der Einstellung eines Bewerbers mit diesem fürderhin zu tun haben würden. Paßt er oder sie in die Abteilung? Sind sie sympathisch? Aufgrund von Vorinformationen (z.B. Bewerbungsunterlagen) oder ersten Eindrücken entwickeln die in verbalen oder nonverbalen Kommunikationsanteilen oder auch über spezifische Reaktivitätseffekte, d.h. entsprechende Verhaltensänderungen des AC-Kandidaten zum Ausdruck (vgl. BUNGARD 1987). Auch wenn sich durch Training und gemeinsame berufliche Erfahrungen die Vorstellungen der Beurteiler über den/die ideale Kandidaten/in schon angenähert haben, dürften hier trotz alledem noch beträchtliche subjektiv geprägte Differenzen bestehen. Persönliche Prämissen, Vorurteile usw. spielen im Beurteilungsprozeß eine wesentliche Rolle.

Somit dürfte es auch in der gemeinsamen Beurteilerkonferenz nicht nur um den sachlichen Austausch über die Beobachtungsdaten gehen, sondern auch um die Durchsetzung je eigener Beurteilerinteressen. Wie stark eine tatsächliche Auswahlentscheidung von dem statistischen Gesamtergebnis aus allen Bewertungen der Beurteiler abweichen kann, zeigt die Studie von GEILHARDT/KURTZ (1988): Sie berechneten hierzu in ihrem Trainee-Auswahlverfahren eine Beurteilerübereinstimmung von .51,

d.h., daß sich die Auswahlentscheidung nur zu etwa 25 % aus den Einzelbeurteilungen erklären läßt. In Anlehnung an BUNGARD (1987) ist somit spekulativ zu befürchten, daß die unterschiedlichen Interessen und Reaktivitätseffekte den wesentlichen Teil des Verhaltens der Akteure im AC bestimmen und nicht die intendierten Qualifikationen. Resultat wäre dann, daß diejenigen AC-Kandidaten, die die von der Mehrzahl (oder den Mächtigsten) der Beurteiler erwünschten Verhaltensweisen am ehesten antizipieren können, die günstigsten Aussichten haben, das AC erfolgreich zu beenden. Erste Untersuchungen zum Beurteilerverhalten im AC können obige Überlegungen teilweise bestätigen:

WITT (1987) untersucht das Beurteilerverhalten beim AC und kommt zu folgenden Ergebnissen: Je mehr die Beurteiler von der Personalentscheidung betroffen sind, desto früher steht ihr Urteil fest. Dabei setzt die Urteilsbildung bereits vor dem ersten Kontakt ein, wenn die Beurteiler über biographische Daten der AC-Kandidaten verfügen bzw. bei internen Kandidaten wissen, bei wem sie in welcher Abteilung tätig waren. Linienvorgesetzte urteilen mehr nach den konkreten Anforderungen der zu besetzenden Stelle, während Externe (Psychologen, Consultants) auch langfristige und stellenübergreifende Anforderungen bedachten.

Sehr interessant ist auch ein weiteres Ergebnis der oben genannten Untersuchung: Bereits nach durchschnittlich einem Viertel der gesamten (dreitägigen) AC-Dauer hatten sich die Beurteiler eine feste Meinung über den AC-Kandidaten gebildet. Auch dies bestärkt den Verdacht, daß die Beurteiler entweder nicht bemüht oder nicht fähig sind, eine wirklich differenzierte Analyse der im AC gezeigten Stärken und Schwächen bezüglich der intendierten Anforderungen vorzunehmen. Es wäre natürlich auch die gegenteilige Argumentation denkbar: Die Beurteiler sind so gute Diagnostiker, daß sie schon nach wenigen Übungen die Kandidaten differenziert nach den relevanten Anforderungen beurteilen können. Dagegen sprechen jedoch die Ergebnisse verschiedener weiterer Untersuchungen zur Güte des AC:

Ausgehend von dem eingangs beschriebenen AC-Ansatz, wonach die relevanten Fähigkeiten der AC-Kandidaten beobachtet und differenziert bewertet werden können, stellen SACKETT/DREHER (1982) folgerichtig die Hypothese auf, daß die Beurteilungen hinsichtlich einer Anforderungsdimension in verschiedenen Übungen stärker übereinstimmen als solche in einer Übung und verschiedenen Anforderungsbereichen. Sie kommen in ihren Untersuchungen zu gegenteiligen Ergebnissen. Nach Durchrechnung verschiedener Untersuchungsdesigns bestätigt FENNEKELS (1987) diese Ergebnisse und folgert, daß die Beurteilungen "tendenziell situativ, aber nicht unbedingt übungsbezogen, bestimmt sind" (ders., 132).

So bleibt im Verborgenen, auf welcher Grundlage die Beurteilungen im AC eigentlich zustande kommen. Das läßt (den von mir bereits genutzten) Raum für Spekulationen. Aus der Sicht des Praktikers sind diese Einwände gegen die Güte des AC nach Auffassung verschiedener Autoren (FENNEKELS 1987; KLEIN/SCHEFFLER-LIPP 1989) allerdings nicht sehr beunruhigend, wenn das AC nur hinreichend sicher die Karriereentwicklung der Teilnehmer prognostiziert.

Zur prognostischen Gültigkeit des AC

Ob das AC tatsächlich das mißt, was es zu messen vorgibt, nehmen in Maß und Zahl denkende Autoren gern unter die strenge Lupe der Statistik. So erwartet man von einem guten AC, daß derjenige, der hier gut abschneidet, auch später erfolgreich sein wird. Dafür lassen sich sogenannte Korrelationskoeffizienten berechnen, deren Höhe (zwischen $-1,0$ und $+1,0$) die Prognosegüte des AC repräsentiert. Diese prädiktiven Validitätskoeffizienten waren in der Praxis wohl das überzeugendste Argument für die Popularität des AC:

Die vielzitierten Befunde von BRAY/GRANT (1966), die für die Verhältnisse in der Eignungsdiagnostik von sensationellen Korrelationskoeffizienten zwischen $.44$ und $.71$ für das AC berichten, haben sicherlich maßgeblichen Anteil an der zunehmenden Verbreitung dieses Verfahrens gehabt. Kosten-Nutzen-Analysen, wie sie z.B. STEHLE/BARTHEL (1984) in einem fiktiven Beispiel in Mark und Pfennig vorrechnen, ergeben - trotz der hohen methodischen und personellen Aufwendungen im Vergleich zu weniger validen Verfahren - für das AC einen deutlichen Kostenvorteil.

Nach neuesten Untersuchungen ist diese Begeisterung allerdings in Frage zu stellen:

In ihrer Metaanalyse rechneten THORNTON et al. (1987) verschiedene Modelle durch und ermittelten je nach Kriterium durchschnittliche Korrelationskoeffizienten zwischen $.22$ und $.36$. Lediglich für das Kriterium Potentialbeurteilung (durch Vorgesetzte) lagen die Korrelationskoeffizienten von $.40$ bis $.53$ etwas höher. Angesichts des hohen Aufwands des AC ist dies ein eher bescheidenes Ergebnis, obwohl doch anzunehmen war, daß durch Datenkombination mehrerer schwach valider Personalauswahlmethoden - bereichert um die situativen Testverfahren - sich eine hohe Validität des AC einstellt. Eine Übersicht verschiedener Studien und Metaanalysen zur prädiktiven Validität von verschiedenen Personalauswahlmethoden bei MAUKISCH (1986) läßt vermuten, daß auch weniger aufwendige Verfahren Ähnliches leisten (z.B. Biographische Fragebogen, innerbetriebliche Personalbeurteilung). THORNTON et al. (1987) identifizieren allerdings für ihre Metaanalysen Moderatorvariablen, die die Validität der untersuchten AC statistisch signifikant beeinflussen. Hieraus schließen sie richtig, daß eine veränderte Gestaltung des AC günstigere Validitätskoeffizienten als die berichteten wahrscheinlich mache.

Aber ist eine hohe prädiktive Validität überhaupt ein nützlicher Hinweis bezüglich der Beurteilung der Güte eines AC (oder auch eines anderen Personalauswahlverfahrens)? Ich meine, nein! Dies begründe ich zum einen mit den Folgen des AC selbst und zum anderen anhand der Auswahl der Kriterien, an denen das AC üblicherweise validiert wird.

Zum ersten Aspekt: Für bedeutsam halte ich die Möglichkeit, daß durch das AC ein self-fulfilling-prophecy-Effekt auftreten kann. Wenn es nämlich so viele "gläubige AC-Anhänger" unter den Anwendern gibt, warum nicht auch bei den AC-Kandidaten? Schließlich wird in der Literatur vielfach auch auf die hohe Akzeptanz des AC auch bei den Kandidaten hingewiesen (vgl. z.B. SCHULER/STEHLE 1983). Dann ist es wahrscheinlich, daß sie nach Einstellung in den Betrieb unbewußt ihre Karrierepläne,

Einsatzbereitschaft etc. den Ergebnissen des AC anpassen und somit diese nachträglich bestätigen. Der zur Führungskraft erkorene Teilnehmer wird sich nun vielleicht besonders in seiner neuen Position engagieren, während der als Führungskraft nicht tauglich eingestufte Konkurrent, den seine derzeitige Tätigkeit nicht befriedigt (sonst hätte er sich nicht beworben) sein Heil in Freizeitaktivitäten sucht. Ein Hinweis auf diesen Effekt kann aus verschiedenen empirischen Untersuchungen herausgelesen werden:

Für das Feedback an die Kandidaten" als Moderatorvariable ergab sich in der Metaanalyse von THORNTON et. al. (1987) ein positiver und hochsignifikanter Einfluß auf die Höhe der prädiktiven Validität bezüglich des Kriteriums Potentialbeurteilung. KLEIN/SCHEFFLER-LIPP (1989) kommen in ihrer empirischen Studie zu dem Ergebnis, daß knapp 90 % aller Teilnehmer angaben, im AC "Erkenntnisse für ihren weiteren Lebens-/Berufsweg" gewonnen zu haben.

Werden AC-Daten direkt für Beförderungsentscheidungen verwendet, ist es ohnehin offensichtlich, daß sich damit das AC für das Beförderungskriterium selbst validiert (wie auch die Untersuchungen von FENNEKELS (1987) zeigen).

Zum zweiten Aspekt: Für die Validierung des AC (und anderer Personalauswahlverfahren) werden regelmäßig Kriterien des Karriereerfolgs gewählt, weil eindeutig individuell zurechenbare Kriterien des Organisationserfolgs nicht greifbar sind. Diese Vorgehensweise ist dann problemlos, wenn gesichert ist, daß die Karriereerfolgskriterien ursächlich auf entsprechende Beiträge zum Organisationserfolg beruhen, also selbst hochvalide erhoben werden können. Für das Kriterium Personalbeurteilung kommt BRAND (1988) diesbezüglich zu einer negativen Einschätzung: Durch ihre widersprüchliche Zielsetzung und der ihr anhaftenden prinzipiellen methodischen Mängel erfüllt die Personalbeurteilung die üblichen testpsychologischen Gütekriterien nur unzureichend. Diese sind außerdem durch systematische Urteilsstereotypen positiv verzerrt. Wesentlich für seine negative Einschätzung ist die begründete Vermutung, daß durch situative Einflüsse, soziale Beziehungen und das mikropolitische Verhalten der am Beurteilungsprozeß beteiligten Akteure, tatsächliche Leistungen und leistungsrelevante Fähigkeiten und Potentiale nur eine untergeordnete Rolle für das Zustandekommen der Beurteilungsergebnisse spielen. Ähnliches gilt auch für das Kriterium Beförderung (vgl. BOSETZKY 1974). Hier treten außerdem zusätzliche Verzerrungen auf, die mit der jeweiligen Entwicklung des außer- und innerbetrieblichen Arbeitsmarktes zusammenhängen.

Eine weitere Ursache für hohe Validitätskoeffizienten im AC können nach KLIMONSKI/STRICKLAND (1981) auf dem den Beurteilern gemeinsamen Stereotyp des "guten Managers" beruhen: In Anlehnung an die Argumentation von NEUBERGER (1985) und KLIMONSKI/BRICKNER (1987) erscheint hierfür folgende Erklärung plausibel:

Die im AC als Beurteiler eingesetzten Linienvorgesetzten kennen die informellen Normen und Gepflogenheiten bezüglich der gewünschten Verhaltens- und Denkweisen, wie auch die Beförderungspraxis etc.. Sie wissen, mit welchen Vorgesetzten und informellen Gruppen die AC-Kandidaten in den einzelnen Bereichen konfrontiert werden und welche "Typen" dort bevorzugt "nach oben gespült werden". Eventuell bestimmen sie sogar selbst die berufliche Entwicklung der AC-Kandidaten oder prägen sie durch frühere oder spätere Zusammenarbeit mit. Da sie wissen, worauf es "eigentlich" ankommt, können sie Karriereerfolge mäßig vorhersagen (ca. 10-25 Prozent erklärte Varianz). Die Metaanalyse von THORNTON et al. (1987) zeigt - diese These bestätigend - auf, daß den Linienvorgesetzten bessere Prognosen in Bezug auf die Beförderungskriterien gelingen, als externen Psychologen. KLIMONSKI/BRICKNER (1987) ergänzen hierzu, daß auch andere Stereotypen, die sich z.B. aus der Kenntnis biographischer Daten oder anderen gemeinsamen Eindrücken (z.B. Intelligenz) ergeben, den leicht positiven Zusammenhang zwischen den AC-Ergebnissen und Validierungskriterien erklären könnten.

Insgesamt gesehen sind weder hohe noch niedrige Validitätskoeffizienten ein Hinweis auf die Güte des AC. Hohe Koeffizienten können durch die Folgen des AC selbst und durch nicht leistungsrelevante Urteilsstereotypen erklärt werden. Niedrige Koeffizienten können ebenso ein Hinweis darauf sein, daß formale und/oder informelle Strukturen der Organisation die Durchsetzung der potentiell "Fähigsten" verhindern.

Schluß

Das AC - ein erfolgreiches und methodisch abgesichertes Instrument der Personalauswahl? war meine Ausgangsfrage. Zur methodischen Absicherung kann aufgrund meiner Analyse nur ein klares "Nein" das Ergebnis sein. Angesichts mangelnder eindeutig vorteilhafterer Personalauswahlmethoden muß nach Verbesserungsmöglichkeiten des AC gefragt werden. Das Problem für das als Lösungsangebot das AC steht, nämlich Personalauswahlentscheidungen zu treffen, bleibt. Neuere Ansätze des AC setzen Veränderungen bei der Auswahl und Konstruktion der AC-Übungen an. Anstelle der Aneinanderreihung verschiedener, oft praxisferner Übungen versuchen sie, die Praxis der vorgesehenen Zielposition möglichst vollständig und im Zusammenhang als Planspiel zu simulieren (vgl. BERTHEL u.a. 1988; FRIEDRICH/SCHWARZ 1989). Dabei werden nicht nur das Verhalten der Teilnehmer, sondern auch quantifizierbare "Spielergebnisse" in die Beurteilung mit einbezogen. Diese Vorgehensweise erscheint oberflächlich betrachtet sehr überzeugend zu sein, läßt sich so doch abschätzen, wie der potentielle Kandidat die anstehenden Probleme meistern wird. Hier wird allerdings bestenfalls nur ein aktuelles Fähigkeitsbild vom Bewerber erstellt werden können. Der Intention des AC, auch das Entwicklungspotential des Bewerbers zu erheben, geht man dann allerdings verlustig. Deshalb halte ich diese Veränderung des AC-Ansatzes

für einen Schritt in die falsche Richtung. Andere Autoren schlagen vor, einzelne Teilaspekte der AC-Konstruktion und -Durchführung zu verbessern. Themen sind z.B. die Informationen über die (offiziellen) Beurteilungskriterien (DRAKE/REDEMAN 1987), Verbesserung der Beurteilungshilfen durch verhaltensorientierte Urteilsverankerungen (KLEIN/SCHOFFLER-LIPP 1989) und ähnliches. Gemeinsam ist diesen Verbesserungsvorschlägen, daß sie implizit die Möglichkeit "wahrer" Urteile unterstellen und in ihrem "Objektivierungswahn" die Subjektivität und Taktiken der Akteure im AC als unerwünschte Fehler deklarieren, die durch entsprechenden methodologischen Aufwand auszumerzen seien.

Das prinzipielle Problem des AC-Ansatzes ist meines Erachtens darin zu sehen, daß die besondere gemeinsame und individuelle Situation der Akteure, ihre Subjektivität, Ängste und Erwartungen keine explizite Berücksichtigung im AC-Ansatz finden. Eine interessante Weiterentwicklungsmöglichkeit des AC sehe ich darin, den verhaltensorientierten Ansatz des AC als Instrument der Personalauswahl zu einem **i n t e r a k t i v e n A n s a t z** auszubauen. Dies heißt, daß die Beurteiler (und evtl. andere von den aus dem AC resultierenden Personalentscheidungen direkt Betroffene) nicht als scheinbar neutrale Beobachter teilnehmen, sondern selbst direkt in Übungen, workshops o.ä. mit den AC-Kandidaten arbeiten, diskutieren oder spielen sollten. Dann sehen die Beurteiler nicht nur das Verhalten der AC-Kandidaten, sondern erleben sie in direkter Interaktion. Externe unabhängige Psychologen könnten bei Herstellung entsprechenden Gelegenheiten (z.B. Feedback- und Trainingsmaßnahmen während des AC, den Teilnehmern u n d Beurteilern bezüglich ihrer Verhaltensstrategien und Beurteilungsprozesse einen kritischen Spiegel vorhalten und das AC zusätzlich mit der dadurch entstehenden Transparenz der ablaufenden gruppenspezifischen Prozesse weiter dynamisieren.

LITERATUR

ANTONS; K.: Praxis der Gruppendynamik. Göttingen 1974

BERTHEL; J., DRESNER, A., DE GRAVE, A.J., LANGOSCH, J., WATZKA; K.: "Swing-Tours" - Ein Verhaltensplanspiel zur Diagnose und zum Training von Managementqualifikationen. Zeitschrift für Organisation 2/1988, 111-116 und 3/1988, 186-191

BOSETZKY, H.: "Dunkelfaktoren" bei der Beförderung im öffentlichen Dienst. Die Verwaltung 7/1974, 429-438

BRAND, P.: Zur Aussagefähigkeit der Personalbeurteilung - Eine kritische Analyse. Universität Oldenburg, 1988 (unveröffentlichte Diplomarbeit)

BRANDSTÄTTER, H.: Psychologische Grundlagen personeller Entscheidungen. In: SCHULER, H., STEHLE, W.: Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart 1982, 19-47.

BRAY, D., GRANT, D.L.: The assessment center in the measurement of potential for business management. Psychological Monographs 80/1966, 1-27

BUNGARD, W.: Zur Problematik von Reaktivitätseffekten bei der Durchführung eines Assessment Center. In: SCHULER, H., STEHLE, W. (Hrsg.), Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart 1987, 99-125

- DRAKE, E., REDDEMAN, B.: Das Assessment-Center: Sein Stellenwert als Förderungs- und Auswahlinstrument im Unternehmen. In: SCHULER, H., STEHLE, W. (Hrsg.): Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart 1987, 61-77
- FENNEKELS, G.: Validität des Assessment Centers bei Führungskräfteauswahl und -entwicklung. Universität Bonn, 1987 (unveröffentlichte Dissertation)
- FRIEDRICH, A., SCHWARZ, M.: Assessment-Center und Führungsplanspiel. Personal 1/1989, 12-17
- GEILHARDT, T., KURTZ, H.-J.: Trainee-Auswahlverfahren 1987 - eine Evaluation. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 4/1988, 192-197
- JESERICH, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern - Assessment-Center-Verfahren. München 1981
- JESERICH, W.: Das Assessment-Center-Verfahren. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 4/1982, 365-373
- JESERICH, W.: Einführung zur Dokumentation des zweiten Kongresses Assessment Center. Dokumentation zum zweiten Kongreß Assessment Center 1984, 4-12
- KLEIN, K.-D., SCHEFFLER-LIPP, A.: Die "Erweiterte Potentialanalyse" (EPA) - ein Ansatz zur Optimierung des Assessment Center. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 13/1989, 145-152
- KLIMONSKI, R., STRICKLAND, W.J.: A comparative view of assessment centers. Unpublished manuscript 1981 (zitiert nach HUNTER, J.E., HUNTER R.F.: Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin 1984, 96, 72-98).
- KLIMONSKI, R., BRICKNER, M.: Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity, in: Personnel Psychology 40, 1987, 243-260
- LEHRENKRAUSS, E.: Assessment Center - eine notwendige Kritik. Personal 4/1978, 150-152
- LEITER, R.: Neuere Ansätze der individuellen Bedarfsanalyse am besonderen Beispiel von Assessment-Center und Führungsstilanalyse. In: BLOMBERG, P.v.(Hrsg.), Weiterbildung im Wandel. Hamburg 1987, 234-249
- MAUKISCH, H.: Erfolgskontrollen von Assessment-Center-Systemen: Der Stand der Forschung. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 2/1986, 86-91
- NEUBAUER, R.: Die Assessment Center Technik: Ein verhaltensorientierter Ansatz zur Führungskräfteauswahl. In: NEUBAUER, R./ROSENSTIL, L.v. (Hrsg.), Handbuch der angewandten Psychologie. München 1980, 122-158
- NEUBERGER, O.: Führung. Stuttgart 1985
- OPGENOORTH, W.P.: Assessment-Center in der Praxis. In: SCHULER, H., STEHLE, W.: Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1982, 32-46
- ROSENSTIL, L.v.: Selektions- und Sozialisierungseffekte beim Übergang vom Bildungs- ins Beschäftigungssystem. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1/1989, 21-32
- SACKETT, P.R. & DREHER, G.F.: Constructs and assessment center dimensions: Some troubling empirical findings. Journal of Applied Psychology, 1982, 67, 401-410
- SCHULER, H., STEHLE, W.: Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes - beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 1/1983, 33-44
- STEHLE, W., BARTHEL, E.: Lohnen sich psychologische Auswahlverfahren. Personalwirtschaft 11/1984, 381-386
- STEHLE, W., BRUNÖHLER, A.: Assessment Center als Instrument der Ausbildungsbedarfsermittlung und Ausbildungsberatung bei Führungskräften. In: SCHULER, H., STEHLE, W. (Hrsg.): Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart 1987, 126-137

STEHLE, B.: Das Assessment Center als Methode der Auswahl von Führungskräften. In: SCHULER, H., STEHLE, W.: Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart 1982, 24-31

THORNTON, G.C. III, GAUGLER, B.B., ROSENTHAL, D.B. & BENTSON, C.: Die Prädiktive Validität des Assessment Centers - Eine Metaanalyse. In: SCHULER, H., STEHLE, W. (Hrsg.): Assessment Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart 1987, 36-60

WITT, F.-J.: Das Beurteilerverhalten bei der Assessment-Center-Methode. Personal 7/1987, 298-301

YAN, T., SLIVINSKI, L.: A history of the assessment center method in the military, Manuskript des Personnel psychology Center, Public Service Commission of Canada, 1976; zitiert nach FENNEKELS, G.: Validität des Assessment Centers bei Führungskräfteauswahl und -entwicklung, Universität Bonn 1987 (unveröffentlichte Dissertation)

ZIMMER, D.: Ein vielseitiges Instrument der Personalpolitik. In: Blick durch die Wirtschaft vom 8.4.1987

Peter Brand
Bismarckstr. 23
2900 Oldenburg

Anzeige



VORSICHT HABERFELD! VORSICHT HABERFELD!

Wie wir aus gewöhnlich gut unterrichteten Kreisen erfahren haben, gibt nun bald wieder ein neues HABERFELD. Wie uns ein Behörden-sprecher auf Anfrage mitteilte, handelt es sich beim HABERFELD, eindeutig um eine anarchistische Anti-WegschlieÙ-Zeitung. Mitarbeiter des Bundeskriminalamts konnten bereits den SchloÙwinkel dieser Verbrecher ausfindig machen. Unter der Adresse HABERFELD, Glasstraße 80, 5 Köln 30 wird dieses Pamphlet bundesweit für einen Abopreis von DM 20,- (5 Ausgaben) vertrieben. An Gefangene wird diese Hetzschrift sogar kostenlos abgegeben. ES liegen gesicherte Erkenntnisse vor, daß die erste Ausgabe des Haberfelds Mitte Oktober erscheinen wird.

Aber jetzt im Ernst: Wenn nicht noch ausgesprochene Katastrophen passieren, gibts das neue Haberfeld Mitte Oktober. Abobestellungen nehmen wir gerne entgegen. In der Zwischenzeit könnt Ihr ja schon mal den DURCHBLICK Nr. 3 lesen (mit Schwerpunkt Widerstand im Knaust). Den Durchblick kriegt ihr über: DURCHBLICK; c/o Buchladen, Gneisenaustr. 2a, 1000 Berlin 61