

**Georg Birkhan:**

**Assessment Center vor Ort**  
**(on-the-job)**

*Dieser Beitrag ist in dem Buch "Weiterentwicklung der Assessment Center-Methode"  
herausgegeben von Prof. Dr. Werner Sarges, Verlag für Angewandte Psychologie, 1996, erschienen*

## Assessment Center vor Ort

Georg Birkhan

### 1. Assessment Center: Labor-situation versus betriebliche Realität

#### 1.1 Betroffenenurteil

Der Kommentar eines Teilnehmers in einer Rückblickrunde am Ende eines klassischen ACs:

"Generell finde ich es gut, daß es die Möglichkeit gibt, unter fairen Bedingungen zu zeigen, welche Fähigkeiten im Bereich des Managements ich besitze. Die Übungen fand ich zum größten Teil sehr anspruchsvoll, man mußte in kürzester Zeit Informationen aufnehmen, analysieren und verarbeiten. Erschwerend kam hinzu, daß man sich fortwährend auch noch mit den Gedanken der anderen auseinandersetzen mußte.

Dennoch waren die Übungen in gewissem Maße auch künstlich, d.h. nur für einige reale Anforderungen vor Ort repräsentativ. Das liegt daran, daß die Aufgaben in der Realität gewöhnlich viel komplexer sind als im AC. Zwar muß man sich auch vor Ort sehr schnell einarbeiten und muß auch manchmal unter hohem Grad an Ungewißheit entscheiden. Normalerweise hat man jedoch mehr Zeit, die Probleme eingehender zu analysieren und nach guten Lösungen zu suchen. Z.B. kann man sich fast überall und von jedem Informationen einholen. Sehr häufig erfährt man auch schon auf dem Wege zur endgültigen Problemlösung kritische Bewertungen und hat somit die Möglichkeit, falsche Ideen und Entscheidungen zu korrigieren. Ich wurde während des ACs das un-gute Gefühl nicht los, ich säße in einer Prüfungssituation und müsse mich, da ich ja bestehen möchte, mehr auf die Prüfungssituation einlassen als wirkliche Probleme zu lösen. Dazu trugen vor allem die Rahmenbedingungen bei: die ganzen Äußerlichkeiten einer Klausur, die fortwährende Veränderung der Gruppenzusammensetzung, die Hotelatmosphäre und die relative Künstlichkeit der Aufgaben, die nicht unbedingt auch realisierbare Lösungen herausfordern. Es fehlte der alltägliche Zwang, sich nicht nur gute, sondern auch anwendbare oder mach-

bare Lösungen ausdenken zu müssen, für deren Konsequenzen man auch verantwortlich gemacht werden kann. Stattdessen gibt man eher dem inneren Bedürfnis nach, die in der Gruppe praktizierte Solidarität nicht durch kritisches Hinterfragen zu stören. Im Betrieb hätte ich manche Lösungen nicht durchgehen lassen, allein weil mir später meine Abteilung auf's Haupt gestiegen wäre".

Ähnlich Kritisches hört man auch von den Beobachtern, jedoch bezogen auf ihr Interesse, die Teilnehmer in ihrem "wirklichen" Potential erkennen zu wollen, d.h. auch unter den real existierenden Spielregeln der Organisation. Konkret wird häufig bemängelt, daß die Kandidaten aus Gründen der Harmonie und des Bestehen-Wollens nicht ihr wahres Potential in Kriterien wie z.B. "Durchsetzungsfähigkeit" oder "Konfliktfähigkeit" zeigen, bzw. im Sinne der Beobachtererwartung agieren (zum Reaktivitätseffekt s. Kleinmann, 1991)

Kritik am klassischen AC, welche in besonderem Maße auf die mangelnde Repräsentativität für die beruflichen Anforderungen im intellektuellen wie im sozialen Bereich sowie auf den Mangel an Lernmöglichkeiten abhebt, ist vielfach in der Literatur berichtet und findet sich zusammengefaßt in Obermann (1992; S.306), Scholz (1994; S. 22 ff.), Kompa (1995; S.53).

#### 1.2 Argumente für das Labor

In der Regel wird die Lösung in einer Anpassung der AC-Realität an die betrieblichen Anforderungen gesucht. Diese Anpassung wird – sprachlich den angesprochenen Sachverhalt nicht ganz treffend – allgemein mit dem Begriff "Dynamisierung" belegt (Scholz, 1994, S.62 ff). In letzter Konsequenz verläßt die Diagnose das Labor und geht ins Feld.

Die Forderung nach Repräsentativität der Übungen gilt als ein wichtiger Stan-

dard für die Güte von ACs (Jeserich, 1995). Dennoch sei vor einer naiven Anpassung der AC-Übungen an den betrieblichen Alltag gewarnt. Der Erkenntnisvorgang psychologisch-empirischer Diagnostik besteht darin, aus beobachtbaren Daten (Indikatoren) über das Verhalten und Handeln eines Individuums auf bestimmte psychologisch-theoretische Konstrukte (psychologische Eigenschaften oder Kriterien) zu schließen, um daraus Erklärungen für anderes als das diagnostizierte Verhalten abzuleiten – vor allem aber Erklärungen für zukünftiges Verhalten (Prognosen). Das der Person in einem bestimmten Ausprägungsgrad zugeschriebene Konstrukt (z. B. Emotionale Stabilität, Extraversion, Folgerichtiges Denken usw. ) soll Erklärungs- und Prognosekraft für Verhalten und Handeln in einer Vielzahl – möglichst einem Universum – von Situationen besitzen. Das bedeutet wiederum, daß auch die Situationen der diagnostischen Datenerhebung einen bestimmten Abstraktionsgrad besitzen müssen. Nur eine auf den typischen Kern von Anforderungen reduzierte diagnostische Situation kann ein entsprechendes Universum von späteren Anforderungssituationen repräsentieren, für die aufgrund der diagnostizierten Konstrukte vorausgesagt werden soll, ob und wie die betreffende Person sie bewältigen wird (s. Abbildung 1).

In der Regel bedient man sich zur Erreichung dieses Abstraktionszieles zweier Methoden: zum einen wird die diagnostische Situation vom "unnötigen Beiwerk" der Alltagssituation befreit (Rechenfertigkeit wird z.B. nicht am Bankenschalter oder im Konstruktionsbüro unter Lärm- und Arbeitsstreßbedingungen erhoben, sondern im Testraum unter standardisierten Bedingungen), zum anderen wählt man möglichst wichtige, d.h. den universellen Situationsraum repräsentierende Anforderungssituationen aus (z.B. "eingekleidete Aufgaben", wel-

che die Beherrschung der Grundrechenarten, des Dreisatzes, der Potenzrechnung usw. erfordern). Nur so ist diagnostisch begründbar, warum ACs in einer laborartigen Situation unter Ausschluß von direkten Vorgesetzten, Kollegen, Telefon, Schreibtisch oder Produktionsmaschinerie stattfinden und warum Übungen häufig nicht länger als eine Stunde dauern. Die allgemeine Repräsentativitätsforderung reduziert sich damit auf eine Forderung nach struktureller Repräsentativität: Assessment-Übungen sollen wichtige strukturelle Merkmale zukünftiger Anforderungssituationen widerspiegeln. So erwartet man von einer Übung, die vorrangig Daten für die Einschätzung des Kriteriums "Konfliktfähigkeit" liefern soll, daß in ihr das Auftreten von Konflikten relativ wahrscheinlich ist.

Es gibt noch andere wichtige Gründe, die "Laborsituation" und die relative "Künstlichkeit" der Übungen des klassischen ACs beizubehalten, wie z.B. die der Ökonomie, der Transparenz für alle Beteiligten, der Gerechtigkeit für die Kandidaten, der Standardisierbarkeit der Rahmenbedingungen, der Kontrollierbarkeit von Moderatorvariablen wie Streß, usw.

Sollte man daher, wenn der Forderung nach struktureller Repräsentativität Genüge getan ist, weitere Anpassungen der diagnostischen Situation an die alltäglich-betriebliche ablehnen? Ich meine nein, wenn sich aus einer solchen Anpassung andere Vorteile ergeben.

### **1.3 Argumente für das Feld**

#### **Ein theoretisch-diagnostisches Argument**

Personeneigenschaften als Kriterien eines ACs entsprechen nur zum Teil der oben beschriebenen Charakterisierung von Merkmalen, die Verhalten in einem

Universum von Situationen erklären sollen. Am ehesten erfüllen diese Forderungen noch fundamentale, meist fakto-  
renanalytisch abgesicherte Intelligenz-  
oder Persönlichkeitsmerkmale wie "logisches Denken", "Kreativität", "Extraversion", "Offenheit für neue Erfahrungen", usw... Die Kriterienkataloge von Assessment Centern bestehen jedoch zu einem guten Teil aus mehr oder weniger komplexen – d. h. aus basalen Merkmalen zusammengesetzten – Kriterien wie z.B. "vernetztes Denken", "Teamführungsfähigkeit", "Konfliktlösungsfähigkeit", "Kundenorientierung" usw.. Mit ihnen soll das Verhalten und Handeln in der betrieblicher Realität, mit zum Teil hoch-komplexen Problemen, aber auch relativ eingeschränkten Handlungsspielräumen, erklärt und vorausgesagt werden.

Und hier genau läßt sich fragen, ob denn das in der Laborsituation gezeigte Verhalten und die dort ermittelten Kriterienausprägungen diesem Anspruch genügen. Werden im diagnostischen Arrangement nicht genau die situativen Bedingungen weggelassen – in experimentalpsychologischer Manier zu Störvariablen erklärt -, die die betriebliche Alltagssituation erst zur Bewährungsprobe machen? Möglicherweise filtert eine Postkorb-Übung nur eine bestimmte Spezies "organisatorischer Chaoten" heraus und eine andere nicht, z.B. diejenigen, welche in organisatorischen Anforderungssituationen versagen, in denen es keine systematische Ergebniskontrolle gibt (im AC durch Beobachter, im Betrieb durch Vorgesetzte). Vielleicht scheitern Kandidaten, denen in führerlosen Assessmentübungen ein gutes Konfliktfähigkeitspotential attestiert wurde, in Situationen, in denen sie eine Vorgesetztenfunktion innehaben, z.B. aufgrund der vermuteten Rollenerwartung.

Das klassische AC bietet hier die Hilfe

an, Verhalten in komplexen Situationen aus mehreren – basalen und komplexen – Kriterien additiv oder multiplikativ abgeleitet vorherzusagen, indem aus Kriterienkombinationen Typen gebildet werden: "Unternehmer", "feinsinnige Modifizierer", "Umkremler", "Integrator" usw.. Dies setzt jedoch voraus, daß es diagnostische Informationen (z.B. aus dem AC selber, aus einem Persönlichkeitstest usw.) gibt, die einen Rückschluß erlauben auf Fähigkeiten zur Bewältigung betrieblicher Rahmenbedingungen. So könnte z.B. ein geringer Wert im Merkmal "Eigenständigkeit" des Persönlichkeitsinventars "CPI" die guten Ergebnisse in einer Postkorbübung einschränken. Umgekehrt könnte ein hoher "CPI"-Wert im Merkmal "Toleranz" schlechte AC-Ergebnisse in kognitiven Kriterien – z.B. dem kreativen Denken – weniger problematisch erscheinen lassen als bei geringen Toleranz-Werten.

Eine bessere Alternative zur "zusammengesetzten" Erklärung im nachhinein ist jedoch die Schaffung einer "zusammengesetzten" diagnostischen Situation von vornherein, d. h. einer, die nicht laborhaft abstrahiert sondern realitätsnah gestaltet ist.

### **Ein pragmatisches Argument**

Angewandte Psychologen sind Dienstleister; ihre "Kunden" sind z.B. Unternehmen, die eine sinnvolle und effektive Personalauswahl und -entwicklung zu gewährleisten haben und für bestimmte Teilprozesse psychologische Fachkompetenz in Anspruch nehmen. Voraussetzung für eine vernünftige Anwendung psychologischer Kenntnisse und Methoden ist es, daß Anwender und Teilnehmer die vorgeschlagenen Verfahren akzeptieren. Diagnostische Verfahren haben, wenn sie wichtige und auch möglichst viele Facetten der betrieblichen Realität simulieren, in vielen Firmen ei-

ne höhere Akzeptanz als das Arrangement des klassischen ACs; daher sollten sie auch dort konstruiert und angewendet werden, vorausgesetzt die wichtigen diagnostischen Standards des ACs sind erfüllt.

## **2. Assessment Center vor Ort**

### **2.1 Begriffsbestimmung**

Die radikalste Form der Annäherung von Labor und Realität ist es, wenn die Künstlichkeit der Kandidatenzusammenführung und der Übungen des ACs aufgehoben wird und stattdessen bestimmte betriebliche Situationen so organisiert sind, daß sie im wesentlichen den diagnostischen Standards eines ACs genügen. Ein solches Verfahren soll hier Assessment Center vor Ort (ACvO) genannt werden. Gemeint ist ein Arrangement von Anforderungssituationen mit Einschätz- und Beurteilungsmaßnahmen "on the job", das auch den diagnostischen Ansprüchen eines ACs genügt.

### **2.2 Rahmenbedingungen eines ACvO**

Die Festsetzung von Rahmenbedingungen für ACs jeder Art (Arbeitskreis Assessment Center, 1992; Obermann, 1992, S. 75; Jeserich, 1995) soll gewährleisten, daß die Beurteilung möglichst zuverlässig, objektiv, valide, fair und ökonomisch ist und sich auf relevante Kriterien (Prädiktoren) beschränkt, nämlich auf solche, die wesentliche Determinanten von "gutem" und effektivem Führungsverhalten sind.

#### **2.2.1 Organisatorischer Rahmen**

In einem ACvO wird eine bestimmte Anzahl von Kandidaten innerhalb eines begrenzten Zeitraumes von einer Gruppe

unabhängiger und diagnostisch trainierter Beobachter in ausgewählten Anforderungssituationen systematisch beobachtet und hinsichtlich vorher festgelegter Kriterien beurteilt. Die abschließende Beurteilung basiert auf der Gesamtheit der systematischen Beobachtungen sowie auf der Auswertung zusätzlicher Informationsquellen, die im Sinne der Kriterien als diagnostisch relevant gelten und im voraus festgelegt wurden.

Ein festgeschriebener organisatorischer Rahmen soll einerseits eine systematische Diagnostik, die vergleichbare Ergebnisse über alle Kandidaten erzeugt, garantieren und andererseits störende Einschränkungen oder Ausweitungen des betrieblichen Ablaufes auf ein Minimum reduzieren. Empfohlen wird

- die Einrichtung von Kriterien-Katalogen
- die Festlegung eines groben Ablaufplanes für das ACvO mit verbindlicher Festlegung des Endtermins
- das Erstellen einheitlicher Materialien, in denen über Zielsetzung und Ablauf des Verfahrens informiert wird, für alle Führungskräfte, Beobachter und potentiellen Kandidaten
- die verbindliche Vorgabe der methodischen Instrumente wie Beurteilungs-Skalen, Instruktionen, Auswertungsschemata usw. für alle Beobachter
- das Aufstellen eines Kataloges von für das ACvO geeigneten diagnostischen Anforderungssituationen

#### **2.2.2 Kriterienauswahl**

Die Beurteilungskriterien sind das diagnostische Herzstück eines jeden ACs: sie sind die Prognosegrößen für Führungsverhalten, das Handwerkzeug für Beobachter und eine Orientierungshilfe

für Kandidaten. Sie sind einerseits Ausdruck der sich mehr oder weniger am Zeitgeist orientierenden Firmenphilosophie und sollen andererseits diagnostisch-methodischen Standards genügen. Kriterienkataloge bilden in der Regel das Ergebnis eines von Psychologen moderierten und ausgewerteten Diskussionsprozesses innerhalb der relevanten Gruppen eines Unternehmens. Kriterien sollen präzise und allgemeinverständlich formuliert sein sowie sich inhaltlich möglichst nicht überschneiden. Ihre Ausprägungsgrade sind Einschätzungskategorien und sollten ebenfalls präzise definiert werden. Zudem ist es vorteilhaft, Indikatoren für Kriterienausprägungen auf der Verhaltensebene zu benennen, die es den Beobachtern erleichtern, zuverlässige Einschätzungen vorzunehmen. Grundsätzlich können Kriterienkataloge aus klassischen ACs für solche "vor Ort" übernommen werden. Da sie häufig jedoch nur einen Teil der genannten Bedingungen erfüllen, bietet die Einführung eines ACvO eine gute Gelegenheit für eine Generalüberholung besser sogar Neuformulierung.

Um eine Auswahl an adäquaten Aufgaben für ein ACvO vornehmen zu können (s.h. 2.3), empfiehlt es sich, die einzelnen Kriterien psychologischen Grundkategorien wie z.B. den folgenden zuzuordnen.

- Geistige Kapazität
  - Intelligenz und Wissen  
*Komplexes Denken, Problemlösefähigkeit, spezielle kognitive Fähigkeiten, Lernfähigkeit, Gedächtnis, Spezialwissen, Allgemeinwissen usw.*
  - Organisatorische Fähigkeiten  
*Planen, Organisieren, Kontrollieren, Entscheiden usw.*
- Antrieb  
*Motivation, Initiative, Ehrgeiz usw.*

- Einstellung zu sich und der Umwelt  
*Selbstbild, Selbstvertrauen, Risikobereitschaft, Belastbarkeit, Wertebewußtsein usw.*
- Soziale Fähigkeiten
  - basale soziale und kommunikative Fähigkeiten  
*Extraversion, Mitgefühl, Verständnis, Begeisterungsvermögen usw.*
  - komplexe soziale Fertigkeiten  
*Teamführungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, politisches Handeln usw.*

Eine Kategorisierung, die vor allem die geistigen Fähigkeiten als Schlüsselqualifikationen von Managern in den Vordergrund stellt, stammt von Grunwald (1995). Für ihn sind

- die fachliche Qualifikation (Sache),
- die konzeptionelle Qualifikation (Zielsetzung),
- die methodische Qualifikation (Realisierung),
- die kommunikative Qualifikation (Umgang mit Menschen),
- die soziale Verantwortung (Moral und Ethik)

Voraussetzungen für den Erfolg von Managern.

An dieser Stelle zeigt sich ein weiterer wichtiger Unterschied zwischen dem klassischen und dem Assessment Center vor Ort. Im klassischen AC ist die fachliche Kompetenz nicht Gegenstand der Diagnostik sondern allenfalls der Vorauswahl.

Beim ACvO läßt sich diese Differenzierung kaum aufrechterhalten, es sei denn, Kandidaten würden vor Ort in fachfremden Aufgabenbereichen eingesetzt werden.

### 2.2.3 Maßnahmen zur Erhöhung der diagnostischen Güte

Die klassischen Gütemaße psychologischer Diagnoseverfahren wie Zuverlässigkeit, Validität und Objektivität werden in der Regel anhand von Korrelationskoeffizienten beim Vorliegen konkreter Durchführungsdaten bestimmt und geben – im Falle niedriger Werte – Anlaß zu einer nachträglichen Verbesserung des Verfahrens. Die folgenden Hinweise beziehen sich jedoch auf vorsorgliche Maßnahmen und zu schaffende Rahmenbedingungen, die es verhindern sollen, daß sich die später zu kontrollierenden Gütemaße auf indiskutablen Niveau befinden.

#### Zuverlässigkeit

Kriterienausprägungen für Kandidaten sollen so zuverlässig wie möglich erhoben werden, d.h., das gleiche, unter bestimmten Bedingungen (z. B. Brainstormingphase in Gruppen-Übung X) beobachtete, Verhalten soll unabhängig von Vorinformationen über die beobachtete Person und unabhängig von den Rahmenbedingungen "Raum", "Zeit", und "Person des Beobachters" immer wieder zu den gleichen Beurteilungen in festgelegten Kriterienkombinationen führen. Den Teil der Zuverlässigkeit, der von der Person des Beobachters bzw. von der Beobachterkonstellation abhängt, nennt man Objektivität.

Die Maßnahmen zur Erhöhung der Zuverlässigkeit sind dieselben wie im klassischen AC; die wichtigsten werden an dieser Stelle trotzdem ausdrücklich erwähnt, da sie wegen Aufwand und Kosten von den Betrieben schon im klassischen AC gelegentlich nur zähneknirschend akzeptiert werden und die Versuchung groß ist, sie bei einem ACvO gleich einzusparen.

- Mehr-Augen-Prinzip: Beobachtung und Beurteilung stets durch mehre-

re Beurteiler

- Entscheiderprinzip: Beobachter sind nur die Führungskräfte, die in ihren Organisationseinheiten auch Personalentscheidungen treffen
- Neutralität der Beobachter: keine unmittelbaren Vorgesetzten als Beurteiler
- präzise und verständliche Ausformulierung der Kriterien und Indikatoren
- angemessenes Training der Beobachter vor dem ACvO
- Supervision der Beobachter während der Durchführung des ACvO
- Multiple Messung: Mehrfachbeurteilung der Kandidaten auf allen Kriterien unter verschiedenen Anforderungsbedingungen
- Variation der Kriteriensets: Kriterienkombinationen pro Beobachtungseinheit sollten verschieden sein
- Unabhängigkeit (keine gegenseitige Beeinflussung) der Beobachter während der Beobachtung und Beurteilung
- Diskussion der Ergebnisse nach der individuellen Beobachterbeurteilung

#### Validität

Die Ergebnisse eines ACs sind in dem Maße valide, wie sie das für bestimmte Situationen relevante Führungsverhalten eines Kandidaten voraussagen können. Die Validität eines ACvO läßt sich vorsorglich durch folgende Maßnahmen steigern:

- Gewährleistung einer hohen Zuverlässigkeit (s.o.): unzuverlässige Ergebnisse können nicht aber ... zuverlässige müssen nicht valide sein.

- Erfassung der Anforderungen für zukünftige Positionen: Methoden der systematischen Anforderungsanalyse stellen Obermann (1992, S. 77 ff.), Jochmann (1995) und Kannheiser (1995) vor.
- Gewährleistung der Inhaltsvalidität der Kriterien: die Wahl der Kriterien sollte auf psychologischen Erkenntnissen darüber beruhen, welche Merkmale und Merkmalskombinationen generell Führungsverhalten determinieren (Übersichten finden sich in Neuberger (1990, S.91 ff) und Staehle (1990, S.77 ff)) und welche für die Bewältigung der spezifischen betrieblichen Anforderungen (Anforderungsanalyse) benötigt werden.

### **Fairneß**

Das ACvO ist fair, wenn es zuverlässig, objektiv und valide ist, wenn es außerdem Chancengleichheit für alle Kandidaten gewährleistet, wenn die Kandidaten die Rahmenbedingungen kennen und wenn für sie die Ergebnisse nachvollziehbar sind (Obermann 1992; S. 75). Die Fairneß kann durch folgende Maßnahmen erhöht werden:

- Frühzeitiges Informieren der Kandidaten über Rahmenbedingungen, Ablauf und Konsequenzen des Verfahrens
- Auswahl von etwa gleich-schwierigen Anforderungssituationen für alle Kandidaten
- Konstanthalten der Beurteilungsmaßstäbe über verschiedene Veranstaltungen
- Rückmeldung von Ergebnissen und Zwischenergebnissen an Kandidaten (s.h. Ringelband & Birkhan, 1995)
- Gewähren von Chancen zum Korri-

gieren von Fehlleistungen

- Interventionsmöglichkeiten für die Kandidaten
- Einholen von kritischen Rückmeldungen durch die Kandidaten am Ende des Verfahrens

### **Ökonomie**

Ein ACvO ist dann ökonomisch, wenn der durch die Ergebnisse erzeugte Nutzen die aufgewendeten Kosten übersteigt.

Gewährleistung und Erhöhung des Nutzens:

- Gewährleistung einer hohen diagnostischen Validität (s.o.): nur diagnostische valide Ergebnisse können nützlich sein.
- Gewährleistung einer hohen sozialen Validität: nur ein von allen Beteiligten akzeptiertes Verfahren kann verhindern, daß ein Klima für "valide" Diagnostik entsteht und daß die Ergebnisse in angemessene Entscheidungen und Personalentwicklungsmaßnahmen einmünden. Teuer wird ein AC, wenn es nach einigen Durchführungen aus Gründen der Inakzeptanz nicht mehr als Institution fortgesetzt wird; nicht nur, weil sich der Entwicklungs- und Implementierungsaufwand noch nicht amortisiert hat, sondern auch, weil die aufgebauten psychologischen Widerstände erhebliche Reibungsverluste bei der Einführung neuer Beurteilungsverfahren erzeugen werden. Demgegenüber vermindert ein akzeptiertes AC Kosten, die durch Verschleppungs- und Hintertreibungs-taktiken innerhalb der Firma entste-



hen können.

- Verringerung der Kosten durch:
  - Standardisierung des Verfahrens
  - Bildung eines Beobachterpoolsund vor allem
  - Verwertung der im ACvO von den Kandidaten geleisteten inhaltlichen Arbeit

### 2.3 Quellen für diagnostische Informationen im ACvO

Im klassischen AC beruht die Datensammlung im wesentlichen auf der Beobachtung der Kandidaten in unterschiedlichen Übungen. Aus diesen Verhaltensdaten lassen sich jedoch vorzugsweise die Kriterien der sozialen Interaktion einschätzen. Um den kognitiven Bereich besser zu erschließen, werden Einzelübungen (Vorträge, Präsentationen, Postkörbe, Computersimulationen usw. ) eingeführt, die es nicht zulassen, daß ein Kandidat einen Mangel an Fähigkeiten durch das Übernehmen von Ideen anderer Gruppenmitglieder kaschieren kann. Zur Schwerpunktdiagnose der Kriterien aus den Bereichen "Antrieb" und "Selbstbild" werden die Ergebnisse aus Interviews herangezogen.

Die beschriebene Erweiterung des Verfahrens zu einem Breitbanddiagnostikum kann ebenso auf ein ACvO übertragen werden. Dennoch wird die primäre Datenquelle die der Verhaltensbeobachtung in ausgewählten Situationen der Gruppenarbeit und der Einzelarbeit sein.

Die "Bewährungsprobe" vor Ort bietet jedoch noch mehr diagnostisch relevante Daten als das klassische AC. Zur Beurteilung vor allem von Kriterien aus dem Bereich der geistigen Fähigkeiten können zusätzliche Informationen und /oder Beurteilungen durch Vorgesetzte,

Kollegen oder Kunden eingeholt werden. Als "objektive" Daten stehen vor allem die dokumentierte Arbeit in Form von Berichten sowie die Arbeitsergebnisse zur Verfügung. Eine weitere wichtige Datenquelle ist die direkte Befragung eines Kandidaten zu Hintergrundinformationen, über seine Arbeitsergebnisse.

### 2.4 Anforderungssituationen eines ACvO

Welche betrieblichen Aufgaben eignen sich am besten als diagnostische Anforderungssituationen für ein ACvO? Nicht in Betracht kommt eine Zusammenstellung von mehr oder weniger zufälligen Ausschnitten aus dem normalen Firmenalltag, da zum einen keine Vergleichbarkeit der Bedingungen für die Kandidaten hergestellt wird und zum anderen nicht sicher ist, ob sie denn überhaupt Anforderungssituationen im Sinne der diagnostischen Zielsetzung, d.h. Kriterien sind. Also kann es nur um die systematische Auswahl von Aufgaben auf der Basis einer Anforderungsanalyse gehen.

Ohne die Ergebnisse einer Anforderungsanalyse bei einer Firma vorwegnehmen zu wollen, kann man davon ausgehen, daß die meisten Anforderungen sich in die unter 2.2.1 aufgeführten Kategoriensysteme einfügen. Ebenso werden sich die Aufgaben, die diese Anforderungen in sich bergen, in den bekannten Katalogen der Managertätigkeiten und -rollen (Zusammenfassungen bei Neuberger (1990, S.91 ff) und Staehle (1990, S.77 ff)) wiederfinden. Die folgende Aufzählung orientiert sich an diesen Rastern, ohne den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben:

- Erledigung komplexer organisatorischer Aufgaben
- Erledigung von Aufgaben unter

starkem Termindruck

- Durchführung eines eigenständigen Projekts
- Mitarbeit in interdisziplinären Projektgruppen
- Mitarbeit in Arbeitsgruppen
- Repräsentation der Abteilung in Gremien
- Disputation kontroverser Themen
- Beratung von Kunden / Kollegen etc.
- Befragung von Kunden, Vorgesetzten und Kollegen
- Vorträge
- Präsentationen
- Verhandlungen: um Budget, Sachmittel, Personal etc.
- Verkaufsverhandlungen
- Sitzungsleitung
- Mitarbeiterbeurteilung

### 3. Beispiel: Das Projektarbeit-Assessment

Das im folgenden als Beispiel vorgestellte Konzept für ein ACvO (ein vergleichbares konzipieren wir gerade in Zusammenarbeit mit einer europäischen Automobilfirma) wählt aus den in 2.4. vorgegebenen diagnostischen Situationen nur eine aus, nämlich die Projektarbeit. Sie ist einerseits diagnostisch höchst ergiebig und bietet andererseits per se einen idealen organisatorischen Rahmen für die Planung und Durchführung eines ACvO.

#### 3.1 Die besondere Eignung von Projekten für ein ACvO

Projekte sind zeitlich befristete Arbeitsvorhaben, die relativ komplex, risikobehaftet und innovativ, sowie meist interdisziplinär sind und durch ihre Größe, Bedeutung, Schwierigkeit oder Einmaligkeit im Rahmen routinemäßiger Planungs- und Führungstätigkeit nicht zufriedenstellend gelöst werden können (Aggteleky & Bajna, 1992, S.3; Heeg, 1993, S. 1).

Projekte eignen sich aus folgenden Gründen gut als diagnostisches Feld für ein ACvO:

• Repräsentativität der Tätigkeit  
Verantwortliche Mitarbeit in einem Projekt beinhaltet die meisten wichtigen Tätigkeitsbereiche eines Managers wie: Analysieren, Suchen nach Problemlösungen, Organisieren, Wissen-Akquirieren, Verarbeiten komplexer Informationen, Steuern von Systemen, Verhandeln, Leiten eines Teams, Überzeugen anderer, Durchsetzen von Ideen usw.

• Realitätsbezug der Problemstellungen  
In Projekten werden reale, in der Regel sogar bedeutsame Probleme der Organisation gelöst. Sie haben daher einen höheren Aufforderungscharakter und eine realistischere Verlaufsdramatik als die Übungen in einem AC.

• Verfügbarkeit der Problemlöswerkzeuge  
Anders als im klassischen AC können Projektmitarbeiter auf alle wesentlichen Problemlöse- und Planungswerkzeuge (Bibliotheken, Computerprogramme usw.) zurückgreifen, die ihnen auch sonst im beruflichen Alltag zur Verfügung stehen – ein weiterer Schritt hin zu einer realistischen diagnostischen Anforderungssituation.

• Möglichkeit zur Beurteilung vor allem auch individueller Leistungen  
Während im klassischen AC die

Kandidaten in Gruppenübungen mit einem kommunikativ geschickten aber inhaltsarmen stand-by-Verhalten, in den kognitiven Kriterien von den Beurteilern meistens überschätzt werden, müssen sie in einem Projekt viel häufiger Einzelarbeiten verrichten, die bezüglich ihrer Kreativität, Systematik, theoretischen Durchdringung, Pragmatik usw. gut zu beurteilen sind.

- Möglichkeit zur Prozeß- und Ergebnisbeurteilung  
Problemlösungen in klassischen aber auch Planspiel-ACs entbehren häufig nicht einer gewissen Naivität bezüglich der vermeintlichen Originalität, Machbarkeit und Durchsetzbarkeit; Risikoabwägungen tauchen ebenso selten auf wie Gedanken zur Finanzierbarkeit. Diagnostisch redet man sich gerne mit der Priorität des Prozesses vor dem Ergebnis heraus. In der Projektarbeit wird nicht nur der Problemlöseprozeß dokumentiert sondern auch über handfeste Ergebnisse Buch geführt. Dokumente sowie mündliche und schriftliche Berichte sind daher hervorragendes Material zur Beurteilung vorzugsweise von Kriterien der Kognition, der Entscheidungsfähigkeit und Arbeitsorganisation.
- Möglichkeit zur Beurteilung der geistigen Kapazität  
Durch Projekte zu lösende Probleme besitzen in der Regel einen hohen Grad an Komplexität, Innovativität und Schwierigkeit und stellen somit hohe Anforderungen an die kognitiven Management-Fähigkeiten der Kandidaten (vernetztes, komplexes Denken, analytisches Denken, kreatives Denken, Entscheidungsvorbereitung usw.).
- Möglichkeit zur Beurteilung des Lernpotentials

Eine Schlüsselvoraussetzung für den Erfolg eines Managers ist seine Fähigkeit, mit den immer kurzfristiger stattfindenden Veränderungen der technischen, ökonomischen und sozialen Umwelt Schritt zu halten; er muß in hohem Maße lernfähig sein (s.h. Sarges, 1995; Obermann,1995). Da die Begutachtung der Leistungen in der Projektarbeit nicht eine Momentaufnahme ist, sondern sich über einen längeren Zeitraum erstreckt, in dem sich auch die Rahmenbedingungen häufig ändern, lassen sich um so zuverlässigere Daten über das Lernpotential eines Kandidaten gewinnen.

- Möglichkeit zur Beurteilung der sozialen Fähigkeiten  
Projektarbeit ist Teamarbeit. Daher können Kandidaten im Team ihre Fähigkeiten im Umgang mit Menschen zeigen, beginnend bei grundlegenden Merkmalen wie Extravertiertheit, Mitgefühl, Toleranz usw. über Fertigkeiten wie Gesprächs-, Frage und Rückmelde-techniken bis hin zu komplexen Führungstechniken der Gruppenmoderation und -leitung. Ein weiterer Anforderungsbereich ist der der Interaktion mit internen und externen Anbietern und Kunden. Kundenorientierung – ein wichtiger Begriff aus dem Qualitätsmanagement – kann so zu einem diagnostischen Kriterium erhoben werden (s. Obermann; 1995).
- Möglichkeit zur Beurteilung des Umgangs mit Belastungen  
Im klassischen AC sind die Kandidaten – bezogen auf zukünftige Managementtätigkeit – eher untypischen Belastungsformen ausge-

setzt; dazu gehören die eigene berufliche Existenz betreffende Erwartungen über den möglichen Ausgang, Ungewißheit darüber, wie sie sich verhalten sollen und wie sie in den einzelnen Übungen abgeschnitten haben. Vor allem fehlt das Auftreten langfristiger Belastungsformen. Dies bieten Projekte durch die Gegebenheit "natürlicher" Barrieren, seien sie problem-immanent oder organisatorischen, finanziellen oder sozial-interaktiven Ursprungs. Hier ergibt sich die Gelegenheit zur Diagnose von Selbstvertrauen, Risikobereitschaft, Ausdauer und langfristiger Streß- und Konfliktbewältigung.

- **Standardisierbarkeit der Anforderungsbedingungen**  
Projekte sind zeitlich begrenzt und ihre Durchführung erfolgt in Phasen, gemäß den Strukturvorgaben eines systematischen Projektmanagements. Dies läßt eine – wenn auch eingeschränkte – Vergleichbarkeit der Anforderungssituationen für die Kandidaten zu.
- **Standardisierbarkeit des diagnostischen Prozesses**  
Regelmäßige Treffen von Projektteams oder Projektkoordinations-teams geben Gelegenheit, die Kandidaten zu beobachten und zu beurteilen.
- **Nutzen für die Firma**  
Projekte sollen mit einem Ergebnis abschließen, das der angestrebten Zielsetzung sehr nahe kommt. Dies hat Vorteile für Kandidaten und Unternehmen: Die Kandidaten arbeiten nicht mehr in einem virtuellen, sondern in einem realen Problemraum, in dem jetzt auch die Dringlichkeit der Problemlösung und nicht allein der Wunsch nach gutem Abschneiden die subjektive Wichtigkeit des Ergebnisses be-

stimmt. Zweitens rentiert sich die Investition in ein Projektarbeit-Assessment doppelt, als Erkenntnisgewinn für Personal- und Personalentwicklung-Entscheidungen und in Form verwertbarer Problemlösungen.

### **3.2 Projektplan für ein Projektarbeit-Assessment-Center**

Es gibt sicherlich unzählige Möglichkeiten, diagnostische Verfahren in die Projektarbeit zu integrieren. Sollen jedoch AC-Standards eingehalten werden, so sind die konzeptionellen Freiheitsgrade stark eingeschränkt. Die folgenden Überlegungen konstruieren ein Arrangement, das relativ leicht zu installieren ist. Es versucht keine filigrane Verwebung des diagnostischen Additivs in den normalen Ablauf der Projekte, sondern sieht zusätzliche interdisziplinäre Arbeitssitzungen vor, die gleichzeitig zur diagnostischen Beobachtung genutzt werden (s. Abb. 2). Der Aufwand an Organisation und Kosten übersteigt zwar – notgedrungen – den einer als vorhanden angenommenen institutionellen Projektarbeit, er ist aber tragbar und erzeugt Zusatznutzen durch Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern verschiedener Projekte und gegenseitige Unterstützung bei der Problemlösung. Allerdings stehen nur großen Firmen eine genügende Anzahl an Projekten und Beobachtern zur Verfügung, um den so konzipierten Rahmen zu füllen. Für kleinere Firmen empfehlen sich Assessments *innerhalb* von Projekten kombiniert mit diagnostischen Situationen, wie sie unter 2.4 aufgeführt werden.

### **Organisatorische Rahmenbedingungen**

Wir gehen im folgenden davon aus, daß

in dem betreffenden Unternehmen die folgenden Rahmenbedingungen erfüllt oder erfüllbar sind:

- Eine ausreichende Anzahl von Projekten wird kontinuierlich durchgeführt.
- Die Projektdurchführung orientiert sich an einem mehr oder weniger standardisierten Verfahrenskatalog des Projektmanagements.
- Eine Einführung in die Methoden des Projektmanagements wird regelmäßig als Weiterbildungsmaßnahme angeboten und alle Kandidaten haben daran teilgenommen

#### **Auswahl von ACvO-Projekten**

- Die Auswahl geeigneter Projekte erfolgt anhand eines verbindlichen Katalogs über notwendige und hinreichende Eckdaten, die ein Projekt erfüllen muß, damit es in das Assessmentverfahren aufgenommen werden kann.
- Um genügend Projekte zur Auswahl zu haben, sollten bei der Konzipierung neuer Projekte die Auswahlrichtlinien berücksichtigt werden.

#### **Teilnahme an und Leitung von Projekten**

- Für ein Projektarbeit-Assessment werden geeignete Projekte bzw. Teilprojekte ausgewählt bzw. geplant (mindestens drei Mitarbeiter, Terminierung auf ca. 6 Monate,...).
- Es finden regelmäßig projektinterne Treffen statt, in denen über Probleme und den Projektfortgang berichtet sowie über Zieländerungen oder Maßnahmen entschieden wird.
- Die Leitung dieser Projekte liegt in

der Hand von erfahrenen Managern, die gleichzeitig die Beobachter-Qualifikation besitzen.

#### **Tätigkeit und Verantwortung der Kandidaten**

- ACvO-Kandidaten sind verantwortliche Mitarbeiter in den Projekten. Sie sind möglichst schon an der Zielfindung beteiligt, auf jeden Fall aber an der Planung und Durchführung bzw. Implementation. Ihnen obliegen Kontrolle und Steuerung der Organisation des Projektes oder eines wesentlichen Teilprojektes.
- Die Verantwortlichkeit kann sich von einer Teilverantwortung für Organisation oder Budget bis hin zur Leitung eines Projektes mit Personalverantwortung erstrecken.
- Projektmitarbeiter, die auch AC-Kandidaten sind, übernehmen zumindest vorübergehend die Funktion eines fachlich verantwortlichen Gruppen- bzw. Teamleiters.
- Die Kandidaten dokumentieren den Fortgang des Projektabschnittes, für den sie verantwortlich sind, nach den Standards eines ordentlichen Projektmanagements (Pflichtenheft, Zwischenberichte, Endbericht)

#### **Projektübergreifende Arbeitsgruppen**

- Zusätzlich zu den einzelnen Teamsitzungen (intra Projekt) finden innerhalb eines halben Jahres 5-6 inter-Projekt-Sitzungen statt. Teilnehmer sind etwa 4 Kandidaten, sowie 3 Beobachter. Es besteht die Möglichkeit, wie im klassischen AC auch, eine Parallel-Gruppe stattfinden zu lassen, wobei nur die Beobachter aber nicht die Kandidaten

rotieren sollten. Auf diese Weise können bis zu 8 Kandidaten von 6 Beobachtern beurteilt werden, eine erhebliche Hilfe für zuverlässige Endbeurteilung.

- Die Sitzungen haben Workshop-Charakter, in denen die Kandidaten sich über die Probleme in ihren Projekten austauschen. Die Sitzungen sollen zwei unterschiedliche Zwecke erfüllen. Zum einen sollen sie die Arbeit in den einzelnen Projekten voranbringen und über den Problemaustausch den Kandidaten Hilfen und Ideen liefern, zum anderen sollen sie Möglichkeiten der diagnostischen Datensammlung für die Beobachter liefern.
- Die Tagesordnung der Sitzungen sollte entsprechend dem Problemstand gestaltet sein, wobei es wünschenswert wäre, den Teilnehmern die Verantwortung für die Festlegung der TO zu überlassen. Es erscheint sinnvoll, die Sitzungen bestimmten Schwerpunkten wie z.B. der Zielfindung, dem Brainstorming, der Folgenabschätzung zu widmen. Außerdem sollte über die Gesamtzeit jedem Teilnehmer etwa die gleiche Zeit zur Behandlung seiner Themen zur Verfügung stehen.

### **Beobachter**

- Die Beobachter rekrutieren sich aus den Projektleitern und/oder dem allgemeinen Beobachterpool.
- Die Beobachter können Verständnis-Fragen stellen, sollen aber nicht aktiv den Gruppenprozeß beeinflussen.
- Die Beobachter fertigen während der Sitzungen Beobachtungsprotokolle an und nehmen anschließend Einschätzungen auf den Kriterien-Skalen vor.

### **Beobachtungs- und Beurteilungsgegenstand**

- Zwei oder drei Beobachter nehmen an ausgesuchten Projektsitzungen teil und beurteilen die Leistungen des/der entsprechenden Kandidaten. Die Beobachter sollten nicht gleichzeitig Leiter des entsprechenden Projektes sein.
- Drei oder mehr Beobachter nehmen an den übergeordneten Projektsitzungen teil und bewerten die Leistungen aller Kandidaten.
- Ein oder zwei Beobachter begutachten jeweils die von einem Kandidaten erstellte Projektdokumentation und holen Beobachtungen und Beurteilungen von Dritten (Vorgesetzten, Kollegen, internen und externen Kunden usw. ) ein.

### **Gesamtbeurteilung**

- Die Beobachter treffen sich zu einer abschließenden Konferenz, in der über die endgültige Beurteilung der Kandidaten einvernehmlich entschieden wird. Beratend können Projektleiter, die nicht Beobachter sind, sowie Vorgesetzte an der Konferenz teilnehmen.
- Grundlage für die Gesamtbeurteilung eines Kandidaten sind die aufgrund der Beobachtung in den Sitzungen gewonnenen Beurteilungen der einzelnen Beobachter.
- Zusätzlich sollten kriterienorientierte Beurteilungen der Kandidaten bezüglich der direkten Projektarbeit durch die Projektleiter berücksichtigt werden, sowie die Begutachtung der vom Kandidaten angefertigten Projektdokumentation, der Ergebnisse und seines Einflusses auf das Zustandekommen.
- Zusätzlich können Fremdbeurtei-

lungen von Vorgesetzten, Kollegen, internen und externen Kunden in die Gesamtbeurteilung mit einfließen.

### 3.3 Hemmnisse und Schwierigkeiten

Das Aufgeben der diagnostischen Laborsituation des klassischen AC erzeugt natürlich auch Schwierigkeiten, die es zu bewältigen gilt. Neben dem höheren organisatorischen Aufwand können mehr Unwägbarkeiten auftauchen, wie die zeitweilige Verhinderung von Kandidaten und Beobachtern.

Die Hauptschwierigkeiten betreffen jedoch das diagnostische Vorgehen. Während in den Assessment-Sitzungen die Anforderungssituation für alle Kandidaten einigermaßen vergleichbar sind, gilt dieses nicht für die einzelne Projektarbeit. Der Projektfortschritt und die Güte des Ergebnisses sind nur zu einem bestimmten Anteil vom Kandidaten zu beeinflussen, und manche Barrieren können unüberwindlich sein. Dies bietet einerseits den Vorteil, die Flexibilität und das Lernpotential eines Kandidaten zu beurteilen, verpflichtet andererseits die Beurteiler, die "objektive" Schwierigkeit der zu bewältigenden Probleme ebenso zu berücksichtigen, wie die erbrachten Leistungen.

### 4. Resümee

Ob die Beurteilung der Leistungen von Kandidaten "on the job" die "gültigste" ist, wie Sarges (1995) konstatiert, darüber läßt sich streiten – vor allem, wenn man die unterschiedlichen Aspekte der Gültigkeit betrachtet. Zumindest sprechen einige theoretisch-diagnostische und pragmatische Argumente für diese These. Unstrittig ist allerdings, daß eine kompetente und damit zuverlässige und gültige Leistungsbeurteilung und Potentialeinschätzung in einem Unternehmen

nicht durch den einzelnen Vorgesetzten geleistet werden kann, sondern in einem objektivierten Verfahren organisiert werden muß.

Assessment Center vor Ort versuchen Methoden und methodische Standards aus der Laborsituation des klassischen ACs in die betriebliche Praxis zu übertragen. Projekte sind unter den komplexen betrieblichen Aufgabenfeldern für eine Diagnostik von Managementpotential aufgrund ihres hohen Grades an Organisiertheit besonders geeignet. Der vorliegende Beitrag gewährte einen Einblick in die Werkstatt für Projektarbeit-Assessments. Über praktische Erfahrungen mit dieser neuen Art

von Potentialfeststellung sowie über Begegnungen mit dem Teufel im Detail, wird später zu berichten sein.

### Literatur

Aggteleky, B. & Bajna, N. (1992). *Projektplanung*. München: Hanser

Arbeitskreis Assessment Center (1992). *Standards der Assessment-Center-Technik*. München: Arbeitskreis Assessment Center

Grunwald, W. (1995). Aufgaben und Schlüsselqualifikationen von Managern. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.), (S.194-205). Göttingen Hogrefe

Heeg, F.-J. (1993). *Projektmanagement*. München: Hanser

Jeserich, W. (1995). Assessment Center (AC). In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.), (S.717-728). Göttingen Hogrefe

Jochmann, W. (1995). Entwicklung und Optimierung von Assessment-Bausteinen. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.), (S.635-648). Göttingen Hogrefe

Kannheiser, W. (1995). Erfassung der Anforderung einer konkreten Position. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.), (S.141-150). Göttingen Hogrefe

Kleinmann, M. (1991) Reaktivität von Assessment Centern. In H. Schuler & U.Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 159-162). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie

Kompa, A. (1995). *Assessment Center* (5., unveränd. Aufl.). München: Hampp

Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden* (3. völlig überarbeitete Aufl. von "Führung"). Stuttgart: Enke

Obermann, C. (1992). *Assessment Center*. Wiesbaden: Gabler

Obermann, C. (1995). Qualitätsstandards und Entwicklungstrends von Assessment Centern. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.), (S.739-747). Göttingen Hogrefe

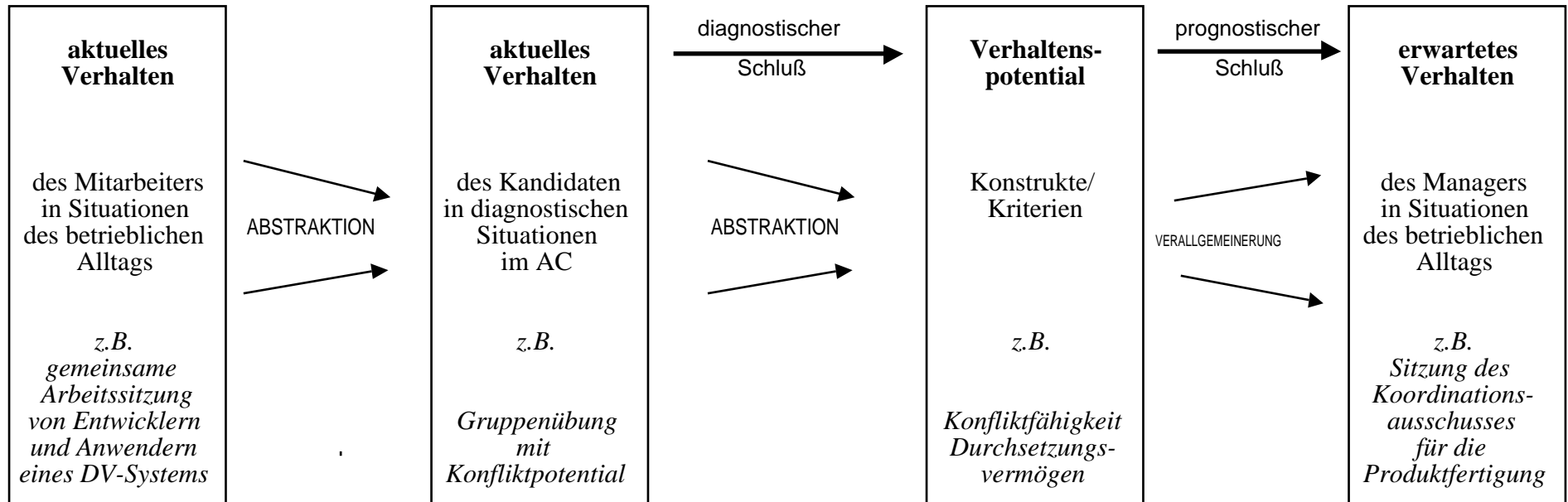
Ringelband, O. & Birkhan, G. (1995). Rückmeldung der Eignungsbeurteilung an den Kandidaten und diskursive Abstimmung In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.), (S.796-802). Göttingen Hogrefe

Sarges, W. (1995). Lernpotential-AC In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.), (S.728-739). Göttingen Hogrefe

Scholz, G. (1994). *Das Assessment Center: Konstruktvalidität und Dynamisierung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie

Stahle, W. (1990). *Management* (5. überarb. Aufl.). München: Vahlen





**Abbildung 1:** Abstraktion und Verallgemeinerung im diagnostischen Prozeß

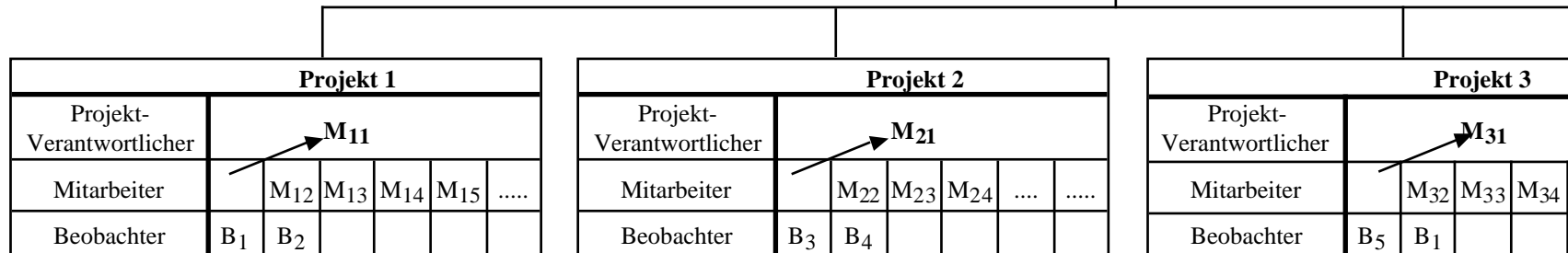
abschließende  
Bewertung

Beurteilungs-Konferenz					
Beurteiler	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>5</sub>
Berater	Projektleiter und Vorgesetzte von M <sub>11</sub> , M <sub>21</sub> , M <sub>31</sub> ....				
Informations- quellen	Kriterienbewertungen aus projektinterner und projektübergereordneter Arbeit Arbeitsdokumente, Ergebnisdokumente Fremdbewertungen durch Vorgesetzte usw.				

Beobachtung  
der  
projektüber-  
greifenden  
Arbeit

Projektübergreifende Arbeitsgruppe					
Teilnehmer	M <sub>11</sub>	M <sub>21</sub>	M <sub>31</sub>	M <sub>41</sub>	M <sub>51</sub>
Beobachter	B <sub>1</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>4</sub>	B <sub>5</sub>
Informations- quellen	Verhaltensbeobachtung Befragung				

Beobachtung  
der  
Projektarbeit



**Abbildung 2:** Organisation eines Projektarbeit-Assessment-Centers