

Anatomie eines der wichtigsten Tage im Leben des Managers Herrn Y

1. Einleitung

Neben dem klassischen Assessment-Center (AC), einem für eine Kandidaten-Gruppe konzipierten Arrangement, findet das Einzel-Assessment, das nur auf eine einzelne Person ausgerichtet ist, immer größere Verbreitung. Worin unterscheiden sich Einzel-Assessments von klassischen AC's? Welche Zielsetzung hat das Einzel-Assessment, für welches Klientel ist es geeignet, wie ist es instrumentiert, wie gestaltet sich die Durchführung, welche Konsequenzen haben die Ergebnisse für einen Kandidaten, wie verwendet der Auftraggeber die Ergebnisse? Im folgenden soll versucht werden, einen Blick hinter die Kulissen zu werfen, indem u.a. die Interessen der einzelnen Parteien offengelegt und verschiedene methodische und pragmatische Facetten genauer beleuchtet werden.

Bei fast allen Teilnehmern an einem Assessment-Center, insbesondere an einem Einzel-Assessment, zählt dieses Erlebnis mit zu den wichtigsten im bisherigen Leben – so zumindest lauten direkte Rückmeldungen aber auch Erlebnisberichte nach Jahren. Entsprechend ist der Aufwand an emotionaler und selbstwertbezogener Verarbeitung dieses Ereignisses einschließlich der inneren Vorbereitung sowie der Ergebnisaufarbeitung. Wir nähern uns daher der Thematik des Einzel-Assessments zunächst aus der persönlichen Perspektive des Kandidaten. In der darauf folgenden "Sicht von außen" werden dann die auftraggebende Firma, der Kandidat, die Beobachter und die externen Berater – als die an dem Verfahren Beteiligten – in ihren unterschiedlichen Interessen beschrieben. Es folgt die Darstellung unterschiedlicher Fragestellungen und Ziele, die mit Hilfe eines Einzel-Assessments beantwortet bzw. verfolgt werden können. Ein weiterer Abschnitt ist der für das Einzel-Assessment zentralen Thematik des Abgleiches zwischen Selbst- und Fremdbild gewidmet.

Die sich anschließende methodische Erörterung grenzt zunächst das Einzel-Assessment begrifflich ein, beschäftigt sich dann mit den verfahrensspezifischen Datenquellen und stellt den gängigen "einpoligen" Kriterienskalen eine sogenannte "dialektische Variante" gegenüber, dem ein komplexeres Modell von Managementhandeln als das herkömmliche Kriterienprofil zugrunde liegt.

Das methodische Kapitel schließt ab mit einer Diskussion über die Instrumentierung von Einzel-Assessments mit geeigneten Diagnostica, über die Art, in der Ergebnisse den einzelnen Parteien zugänglich gemacht werden mit einer Erörterung der Validitätsproblematik.

(Der Einfachheit halber wird im folgenden "Psychologe" wie "Psychologelin", "Kandidat" wie "Kandidat/in" usw. benutzt. Verwendete Eigen- und Firmennamen sind fiktiv).

2. Der Tag X aus der Sicht des Kandidaten Herrn Y

Als Herr Y – bis dahin Referent in der Qualitätssicherung bei der Firma SYSTECH – vor drei Jahren eine Auslandstätigkeit als Abteilungsleiter in der irländischen Tochtergesellschaft antrat, hatte er nur die Zusicherung erhalten, bei seiner Rückkehr ins Stammwerk wieder eine Referenten-Stelle einnehmen zu können. Allerdings wurde ihm auch eine Position mit Personalverantwortung in Aussicht gestellt, vorausgesetzt, er bewähre sich im Ausland und absolviere erfolgreich ein eintägiges Einzel-Assessment.

Ein Vierteljahr vor Ablauf des Auslandsaufenthaltes erhält Herr Y ein Einladungsschreiben (samt Flugticket und Hotelreservierung) zum besagten Einzel-Assessment, einer Veranstaltung, die unter der Regie und in den Räumen einer Beratungsfirma stattfinden soll. Im Schreiben wird er darauf hingewiesen, daß seine Ernennung in den Führungskreis vom positiven Ausgang dieses Einzel-Assessments abhängt; außerdem ist neben einem groben Ablaufplan ein kurzer, leicht verständlicher Artikel über Einzel-Assessments beigefügt.

All diese Informationen können Herrn Y sein banges Gefühl nicht nehmen, das sich vor allem an den folgenden Fragen festmacht:

- Was wird an diesem Tag genau von mir verlangt?
- Wie kann ich mich innerlich, aber vielleicht auch durch geeignete Lektüre, auf diese "Prüfung"

vorbereiten?

- Welche Karrieremöglichkeiten stehen mir im Unternehmen noch offen, falls ich diese "Prüfung" nicht bestehe?

Herr Y wird am Tag X – nach einer wegen seiner Aufgeregtheit nicht so ruhigen Nacht – in der Beratungsfirma freundlich in Empfang genommen und nach einer kurzen Begrüßung mit dem genauen Tagesablauf vertraut gemacht. Er erfährt, welche Aufgaben er zu welchem Zeitpunkt erhalten wird, daß er in die entsprechenden Übungen jeweils vorher ausführlich eingewiesen und daß am Ende des Tages eine ausführliche Rückmeldung erfolgen wird. Er wird außerdem darüber informiert, welche Personen im Laufe des Tages als Interviewer und Beobachter am Einzel-Assessment teilnehmen werden.

Der diagnostische Teil beginnt mit einer Selbsteinschätzung auf einem Kriterienprofil, das auch später den Beobachtern als Einschätzungsbogen dient. Im Anschluß füllt Herr Y einen umfangreichen Persönlichkeitsfragebogen aus. Was ihn dabei gelegentlich stört, sind manche Fragen, deren Sinn er nicht einsehen kann, abgesehen davon, daß die Beantwortung von 462 zum Teil relativ umständlich formulierten Fragen eine hohe Anforderung an seine Konzentration stellt. Über die sich daran anschließende Aufgabe hatte Herr Y gerüchteweise schon von Kollegen gehört, daß sie besonders schwierig sei, zumal man einen Computer bedienen müsse. In der entsprechenden Einweisung erfährt er, daß er in die Rolle eines Managers schlüpfen soll, um ein Unternehmen zu führen, welches in wesentlichen Faktoren und Wirkungsbeziehungen durch ein Computerprogramm simuliert ist. Dabei erinnert sich Herr Y daran, daß er vor einiger Zeit in einem Artikel über die St. Gallener Schule etwas zum Thema "komplexe Systeme" gelesen hat, und auch darüber, daß die Methode, Szenarien – u.a. mit Hilfe des Computers – zu entwickeln, für den angemessenen Umgang mit diesen Systemen sehr hilfreich sei. Nachdem er sich in die menügesteuerte Bedienung des Programms eingearbeitet hat, ist er während der eigentlichen Systemsteuerung ganz auf sich allein gestellt und muß zeigen, wie er die Informationsflut und Intransparenz bewältigt und wie er auf die Eigendynamik des System reagiert. Als dann nach den ersten Investitionen die Gewinn- und Verlustrechnung deutlich rote Zahlen aufweist, überkommt ihn das Gefühl, er werde es nicht schaffen. Die innere Aufregung legt sich später teilweise, als er das Unternehmen – zumindest in Teilbereichen – in die Gewinnzone führen kann und er davon überzeugt ist, die wichtigsten Parameter "im Griff" zu haben.

Nach Beendigung der Aufgabe wertet der betreuende Psychologe die Ergebnisse im Beisein von Herrn Y aus und gibt ihm eine Rückmeldung über die Güte des Ergebnisses sowie die Art seines methodischen Vorgehens und seiner Informationsverarbeitung – und auch darüber, wie Vorgehen und Ergebnis im Sinne des komplexen Denkens zu bewerten seien. Nach diesem kritischen aber im Tenor positiven Feedback hat Herr Y Gelegenheit, etwas zu essen und im Anschluß daran eine kleine Präsentation zu einem von drei vorgegebenen Themen vorzubereiten. Bei diesem Vortrag nehmen als Zuhörer die mittlerweile eingetroffenen Beobachter aus seiner Firma sowie eine zur Beratungsfirma gehörende Psychologin teil, die das anschließende Interview führen wird.

Auch das anschließende etwa 2-stündige Interview verlangt von Herrn Y höchste Konzentration, da er aufgefordert ist, die wichtigen Ereignisse im Lebenslauf aus heutiger Sicht darzustellen und diese zu bewerten. Außerdem wird er gebeten, bestimmte Punkte seiner Selbsteinschätzung zu interpretieren und gegebenenfalls Beispiele zur Erläuterung zu nennen.

Gegen Abend ist für Herrn Y der aktive Teil des heutigen Einzel-Assessments abgeschlossen. Da er allerdings bis zu einer Stunde auf die Ergebnisse der Beratung zwischen den Beobachtern, dem Betreuer und der Interviewerin warten muß, erreicht die innere Spannung jetzt ihren absoluten Höhepunkt. Sie sinkt erst, als er das – in diesem Falle positive – Ergebnis erfährt, nämlich eine Empfehlung für den Führungskreis. Dieser Umstand macht es ihm auch leicht, der ausführlichen kriterienorientierten Rückmeldung des betreuenden Psychologen zuzuhören. Nachdem er noch die erbetene Bewertung des Tagesablaufs und der Betreuung abgegeben hat und mit guten Wünschen entlassen wird, gilt sein erster Anruf seiner Frau in Irland.

3. Das Einzel-Assessment

Das Einzel-Assessment ist ein diagnostisches Arrangement mit eingegrenzter Zielsetzung und determinierten Rahmenbedingungen. Die daran beteiligten Personen haben oder vertreten gemeinsame aber auch unterschiedliche Interessen, hegen unterschiedliche Erwartungen und spielen unterschiedliche Rollen. Da im operativen Tagesgeschäft hierüber selten gesprochen wird, die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen, Erwartungen und Rollen jedoch immens wichtig für

Erfolg und Akzeptanz des Verfahrens auf lange Sicht ist, sollen diese im folgenden deutlicher herausgearbeitet werden.

3.1 Die Beteiligten

3.1.1 Die auftraggebende Firma

Um Prognosen über das zukünftige Management- und Führungsverhalten eines Kandidaten ableiten zu können, ist die Firma vorrangig daran interessiert, verlässliche diagnostische Daten über ihn zu erhalten, die über die vorhandenen Beurteilungsergebnisse hinausgehen. Daß sie hierfür nicht das Verfahren des Assessment-Centers – d.h. Gruppen-Arrangements – wählt, hat vor allem die folgenden Gründe:

1. Die Kandidaten waren häufig schon mit mehr oder weniger umfangreichen Führungsaufgaben betraut und konnten so Proben ihres Führungsverhaltens liefern, die im allgemeinen aussagekräftiger sind, als das Verhalten in Assessment-Gruppenübungen.
2. Führungskräften sind Gruppenübungen mit anderen Führungskräften, die sie aus dem täglichen, von Interessengegensätzen bestimmten Management-Alltag kennen, dann nur schwer zuzumuten, wenn die Beteiligten nicht Übungsverlauf und -resultate (wie in einem Management-Training von einem erfahrenen Moderator angeleitet) aufarbeiten können.
3. Ein Einzel-Assessment legt als Diagnostikum den Schwerpunkt auf andere Kriterien als das klassische Assessment-Center, nämlich vorzugsweise auf Persönlichkeitsmerkmale, auf Motivation und auf kognitive Fähigkeiten.
4. Im Gegensatz zu den in vielen Fällen knapp dokumentierten Ergebnissen eines Assessment-Centers – häufig nur ein paar nackte Zahlen auf Einschätzskalen – erhält die Firma in der Regel ein ausführliches, kriterienorientiertes psychologisches Gutachten mit differenzierten Beschreibungen und Erklärungen sowie mit zusätzlichen Hinweisen, die ihr helfen, vergangenes Verhalten des Kandidaten zu erklären, zukünftiges zu prognostizieren und geeignete Entwicklungsmaßnahmen zu planen.

In den meisten Fällen möchte die Firma die diagnostischen Informationen, die sie über einen Kandidaten erhalten hat, auch verwerten. In der Regel dienen die Befunde dazu:

- eine Auswahlentscheidung zu treffen
- über Entwicklungsmaßnahmen zu entscheiden
- die mittel- und langfristige Personalplanung auf eine verlässliche Informationsbasis zu stellen.

Ein weiteres Interesse der Firma ist es – falls es sich beim Kandidaten nicht um einen externen Bewerber handelt – daß der Mitarbeiter von unabhängiger Stelle eine Rückmeldung über wichtige Persönlichkeitsmerkmale und auch eine Beratung für seine weitere Entwicklung erhält.

3.1.2 Der Kandidat

Die Interessenlage von Kandidaten in einem Einzel-Assessment ist nicht einheitlich. Im Falle einer Auswahlentscheidung begibt sich ein Kandidat in diese spezifische diagnostische Situation selten völlig freiwillig. Meistens stellt es aus seiner Sicht eine eher lästige Hürde dar, die er überwinden muß, um eine – vielleicht sogar die entscheidende – Stufe seiner persönlichen Karriereleiter zu erklimmen. Im Gegensatz zu den bisherigen Bewährungsproben konzentriert sich diesmal alles auf einen Tag. Belastend ist die Unsicherheit, was an diesem Tag passiert, wie sich eine schlechte Tagesform auswirkt, vor allem aber ist schwer abzusehen, welche Folgen ein schlechtes Abschneiden für die weitere Karriere oder für den ganz normalen beruflichen Alltag hat. Einfach abzulehnen, an diesem Verfahren teilzunehmen, ist auch keine Lösung, da es von der Firmenleitung zu einer "conditio sine qua non" erhoben wurde und außerdem schon einige Kollegen daran teilgenommen haben. Das vorrangige Interesse eines zur Auswahl stehenden Kandidaten ist es, eine Begutachtung zu erhalten, die – mag sie im Detail auch noch so negativ sein – in der Summe Aussagen macht, die die weitere Karriere nicht blockieren. Manchem Kandidaten hilft sein ausgeprägtes Selbstbewußtsein, dem Verfahren gelassener als die Mehrzahl seiner Kollegen entgegenzusehen, andere halten sich für den Fall eines negativen Ausgangs entsprechende Optionen offen.

Selbstverständlich schätzen die Kandidaten in einem Auswahlverfahren auch den Nutzen einer persönlichen Rückmeldung, zumal wenn sie – generell oder auch im Detail – noch etwas Neues über sich erfahren.

Dient das Einzel-Assessment nicht der Auswahl, sondern als Entscheidungshilfe für Entwicklungsmaßnahmen respektive als Planungshilfe, so sind die Folgen für die Kandidaten nicht so existenziell, und sie können relativ gelassen dem Tag X entgegensehen. Für sie sind Rückmeldung und Gutachten interessante Fremdurteile über die eigene Person, auf die sie neugierig sind und die das Selbstbild bereichern können. Häufig wird nach dem Feedback auch der Wunsch nach einer persönlichen Karriere- und Entwicklungs-Beratung oder sogar nach Coachingmaßnahmen geäußert.

Eine Forderung, die alle Kandidaten eint, ist die, daß ein Einzel-Assessment – wie andere Prüfverfahren auch – fair sein muß.

3.1.3 Die firmeninternen Beobachter

Es erscheint vernünftig, daß eine Firma – wie auch beim klassischen Assessment-Center üblich – nur einen Teil des Diagnostik-Prozesses an externe Berater delegiert. Da die Firma Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen selbst trifft, ist es sinnvoll, daß gegenwärtige oder zukünftige Vorgesetzte sowie Führungskräfte aus dem Personalwesen als Beobachter an Teilen der Datenerhebung, vor allem aber als Entscheidungsträger, an der Kriterieneinschätzung und der abschließenden Beratung teilnehmen. Allerdings beschränkt sich der wahrnehmende Teil der Beobachertätigkeit auf Übungen, in denen es etwas zu "beobachten" gibt, nämlich auf die Präsentation und das Interview, eventuell noch auf die Auswertungsphase der Computersimulation.

Sind, was häufig geschieht, keine Beobachter der Firma während des Einzel-Assessments anwesend, so wird in der Regel zumindest anläßlich der Übersendung des Gutachtens eine telefonische Aussprache zwischen dem für die Untersuchung verantwortlichen Psychologen der Beratungsfirma und dem entsprechenden Vorgesetzten oder dem Personalleiter stattfinden.

Beobachter in einem Einzel-Assessment vereinigen in sich häufig unterschiedliche Interessen und agieren gelegentlich sogar in widersprüchlichen Rollen. Vorrangig sind sie "neutrale" Delegierte ihrer Firma, die einen äußerst wichtigen Beobachtungs-, Diagnose- und gegebenenfalls auch Entscheidungsauftrag zu erfüllen haben. In vielen Fällen sind sie aber auch mit der Person des Kandidaten verbunden, sei es, sie haben als Vertreter des Personalwesens die bisherige Berufslaufbahn des Kandidaten begleitet, sei es, sie haben ihn als Vorgesetzte für die anstehende Position vorgeschlagen oder sie haben vom direkten Vorgesetzten den Auftrag bekommen, die Interessen des Kandidaten und der Abteilung anwaltlich zu vertreten. Angesichts daraus resultierender möglicher Rollenkonflikte ist die Frage berechtigt, ob denn Vorgesetzte und direkt verantwortliche Personalmanager überhaupt als Beobachter fungieren sollten. Die Antwort lautet eindeutig "ja", weil sie diejenigen sind, die die ganz konkrete Auswahl- oder Entwicklungsentscheidung zu treffen haben. In diesem Sinne entspricht ihre Teilnahme am Einzel-Assessment der Wahrnehmung ihrer Vorgesetzten- bzw. Fachaufgabe, bei der sie sich allerdings der fachlichen Unterstützung externer Berater bedienen.

3.1.4 Der externe Berater

Da die Dienstleistung, die eine Firma in Form eines Einzel-Assessments in Anspruch nimmt, eine genuin psychodiagnostische ist und die verwendeten Instrumente diagnostische Methodenkenntnisse voraussetzen, ist der für die Durchführung verantwortliche externe Berater in der Regel ein Diplompsychologe, der insbesondere langjährige einschlägige Erfahrung im Bereich der Management-Diagnostik besitzt.

Die Hauptgründe dafür, daß eine Firma für diese Art der Dienstleistung einen externen Berater in Anspruch nimmt, sind vor allem die folgenden drei:

- meistens ist die spezifische Fachkompetenz im eigenen Hause nicht vorhanden
- externe Berater gelten als unabhängig und sind keiner firmenbezogenen Interessengruppe verpflichtet
- die spezielle psychodiagnostische Dienstleistung "Einzel-Assessment" (einschließlich Gutachten) wird nur einige Male im Jahr in Anspruch genommen, so daß es unökonomisch wäre, entsprechende personale Ressourcen vorzuhalten.

Das Hauptinteresse des externen Beraters ist es, allen Parteien, soweit es geht, gerecht zu werden. Vorrangig hat er das Bestreben, dem Auftraggeber zuverlässig gültige und entscheidungsrelevante

diagnostische Informationen über den Kandidaten zu liefern. Er hat aber auch eine hohe Verantwortung gegenüber dem Kandidaten, der aus guten Gründen kein gläserner Mensch sein soll, einen Anspruch auf eine faire Beurteilung, auf ein ehrliches Feedback und auf ein Gutachten hat, das ihn einerseits in seinen berufsrelevanten Stärken und Schwächen beschreibt, andererseits seine Privatsphäre und persönliche Würde nicht verletzt.

Der externe Berater ist verantwortlich für die Planung, Durchführung und Kontrolle des gesamten Einzel-Assessment-Verfahrens, d.h. im einzelnen für :

- die Kriterienfindung in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber
- die Instrumentierung des Verfahrens sowie die Erstellung der Materialien
- das angemessene Informieren aller Beteiligten über das Verfahren
- die Planung, Durchführung und Kontrolle des gesamten organisatorischen Ablaufs
- die beratende Moderation des Beurteilungsprozesses
- das Verfassen des Gutachtens
- die Kontrolle der mit dem Auftraggeber vereinbarten Verwendung der Daten.

3.2 Spezielle Anwendungsziele

Es gibt unterschiedliche Zielsetzungen, für die das Einzel-Assessment die am besten geeignete diagnostische Maßnahme ist.

Für den Bereich der Managementauswahl sind folgende Szenarien typisch:

- Firma A sucht extern eine Führungskraft und hat mittels einer eigenen Anzeigenkampagne bzw. über einen Personalberater verschiedene Kandidaten zur Auswahl, die sie zum Zwecke der vergleichenden Beurteilung jeweils in ein Einzel-Assessment schickt. Als Beobachter sind der Personalleiter sowie der Leiter des einstellenden Bereichs anwesend. Pro Kandidat wird ein an dem Kriterienkatalog der Firma orientiertes Gutachten erstellt, das auch auf die Anforderungen der ausgeschriebenen Position Bezug nimmt.
- Firma B wählt ihren Führungsnachwuchs über ein Assessment-Center aus. Die Führungsnachwuchskräfte erhalten die Gelegenheit, an einem Management-Entwicklungs-Programm teilzunehmen, das einerseits aus einem Curriculum von einschlägigen Trainings und andererseits aus angemessenen Job-Rotation-Maßnahmen besteht. Bevor eine Führungsnachwuchskraft in eine Führungsposition berufen wird, muß sie nachweisen, daß ihre Arbeit auf den Rotationsstellen und in den Projekten erfolgreich war, und sie muß zusätzlich mit Erfolg ein Einzel-Assessment absolvieren, in dem geprüft wird, ob sie die persönliche Reife und Eignung als Führungskraft besitzt. Am Einzel-Assessment nehmen als Beobachter der Leiter der zuständigen Personalabteilung und der zukünftige Vorgesetzte teil, der auch seinen Wunsch Kandidaten zur Ernennung vorgeschlagen hat. Ein Gutachten wird nicht erstellt.
- Firma C führt im Rahmen der Personalplanung im Bereich der Führungskräfte ein Management-Audit mit einer generellen Zielsetzung ("Wie gut ist die Qualität unseres Managements allgemein?"), und einer differentiellen ("Welche Führungskräfte stehen mittel- und langfristig für die wichtigsten Positionen im Unternehmen zur Verfügung?") durch. Während zur Beantwortung der generellen Frage Statistiken angefertigt werden, deren Rohdaten den entsprechenden Personalakten entnommen wurden, basieren die differentiellen Audit-Aussagen auf personenbezogenen Ergebnissen von Mitarbeiter-, Kollegen-, Vorgesetzten- und Kundenbefragungen (360°-Beurteilung) sowie denen eines Einzel-Assessments. Die Teilnahme an diesem differentiellen Audit ist zwar freiwillig, jedoch ist offensichtlich, daß eine Verweigerung als negatives Entscheidungskriterium in die Management-Personalplanung einfließen würde. An dem Einzel-Assessment nehmen keine firmeninternen Beobachter teil. Die einzelnen Gutachten gehen der begutachteten Führungskraft und dem Personalleiter zu und sind die Grundlage eines ausführlichen Gesprächs zwischen diesen beiden sowie dem direkten Vorgesetzten der Führungskraft.

Im Bereich der Management-Entwicklung werden Einzel-Assessments in folgenden Situationen eingesetzt:

- Firma D eröffnet für die obere Management-Ebene die Möglichkeit von Coaching als zeitlich begrenzte persönliche Beratungsmaßnahme. Da die Firma die Kosten für die entsprechende Maßnahme trägt, möchte sie die Auswahl des Coaches nicht allein dem interessierten Manager

überlassen. Sie bietet jeder Top-Führungskraft an, daß sie zunächst an einem Einzel-Assessment teilnimmt und die Ergebnisse mit dem verantwortlichen Vertreter der Personalentwicklungsabteilung bespricht, der über eine Referenzliste erfolgreicher Coaches verfügt, und die Führungskraft bei der Wahl des für sie geeigneten Coaches berät. Am Einzel-Assessment nehmen keine Beobachter der auftraggebenden Firma teil. Das Gutachten geht nicht an die Personalabteilung, sondern nur an die untersuchte Führungskraft, die es allerdings mit der erwähnten Vertrauensperson bespricht.

- Firma E hat im Rahmen der Führungskräfte-Entwicklung bisher auf unternehmensinterne Managementtrainings, aber auch auf hochwertige Seminare an so bedeutenden "Management-Schmieden" wie der Hochschule St. Gallen oder dem Universitätsseminar der deutschen Wirtschaft gesetzt. Seit kurzer Zeit wird für die obere Führungsriege die erste Nicht-Gruppen-Veranstaltung unter dem Namen "Berufliche Zwischenbilanz" angeboten. Die Idee entstand, weil ein Bereichsleiter, der als Vorgesetzter schon mehrfach in der Beobachterrolle an einem Einzel-Assessment teilgenommen hatte, den Wunsch äußerte, sich selbst auch einmal diesem diagnostischen Verfahren stellen zu dürfen, um von einem erfahrenen Psychologen eine Rückmeldung über seine Persönlichkeit zu erhalten. Zusammen mit zwei weiteren Kollegen konnte er den Leiter der Personalentwicklung überzeugen, eine entsprechende "ad personam" -Entwicklungsmaßnahme einzurichten. Selbstverständlich gibt es in dieser eintägigen Veranstaltung keine firmeninternen Beobachter, und das Gutachten bekommt ausschließlich der Teilnehmer selbst.

3.3 Selbstbild und Fremdbild

Ein Einzel-Assessment hat zwar meistens eine Auswahlentscheidung zur Folge, so daß das Hauptinteresse der Kandidaten auf ein insgesamt positives Gesamtergebnis gerichtet ist; dennoch sind die meisten von ihnen auch an einer differenzierten Beurteilung ihrer Stärken und Schwächen aus der Sicht von Experten und Beobachtern interessiert.

Gewöhnlich werden die Begriffe "Fremdbild" und "Selbstbild" einer Person so verwendet, als seien sie völlig unabhängig voneinander. Diese aus der naturwissenschaftlichen Methodik übernommene Sichtweise kann in der laborhaften Situation des klassischen Assessment-Centers zumindest zum Teil noch aufrechterhalten werden, im Einzel-Assessment ist diese Auffassung jedoch obsolet. Dieser scheinbare Widerspruch läßt sich aufheben, wenn man den in diesem Zusammenhang benutzen Begriff der Unabhängigkeit näher beleuchtet. Gehen wir einmal davon aus, daß das Bild von Frau Z über Herrn Y ein gedankliches Gebilde ist, in dem "objektive" Daten über ihn via Abgleich mit ihrer persönlichen Welt- und Menschensicht zu einer Bewertung seiner Eigenschaften und seiner Aktions- und Reaktionsmuster führen. Das Bild, daß Herr Y über sich selbst hat, ist analog strukturiert, nur daß Erzeuger und Objekt des Bildes in einer Person vereint sind. Aus der Annahme, daß Menschen in ihrer Urteilsbildung frei sind, resultiert die Vorstellung, daß Selbst- und Fremdbild voneinander unabhängig sind. Diese Sichtweise wird auch durch die konstruktivistische Auffassung (siehe die populären und populärwissenschaftlichen Schriften Watzlawicks) unterstützt, nach der sich jedes Individuum *seine* Welt konstruiert. Diese Unabhängigkeitsannahme erfährt allerdings Einschränkungen, wenn man davon ausgeht, daß unsere Wahrnehmung und Bewertung von Dingen und Menschen stark kulturell geprägt ist. Stellt man außerdem nicht nur den Träger, sondern auch das Objekt (hier Herrn Y) und die Funktion des Selbst- und Fremdbildes (hier: die Ziele eines Einzel-Assessments aus der Sicht der Firma und der Kandidaten) in den Mittelpunkt der Betrachtung, so wird deutlich, in welchem Maße beide voneinander abhängen:

- Beide Bilder müssen sich auf einen gemeinsamen Kern von mehr oder weniger objektiven Daten beziehen.
- Die Menge der objektiven Daten ist stark eingeschränkt, daher muß das Fremdbild auch auf das Selbstbild als Datenquelle zurückgreifen, indem in die Urteilsbildung die folgenden Befunde einbezogen werden: die Ergebnisse der "Selbsteinschätzung", des vom Selbstbild des Kandidaten nicht unbeeinflussten "Persönlichkeitstests", der Selbstreflexionsphase nach der "computersimulierten Managementaufgabe" und vor allem der Selbstinterpretation einzelner Ereignisse des Lebenslaufes im "Interview".
- Das Selbstbild des Kandidaten wird von Fremdbildern beeinflusst, die sogar von den anwesenden Beobachtern stammen können, oder die diesen zumindest bekannt sind.
- Ein wichtiges Ziel des Einzel-Assessments ist es, daß die Kandidaten ihr Selbstbild erweitern und gegebenenfalls auch modifizieren, nachdem sie ein Fremdbild zurückgemeldet bekommen haben. Da auch die Rückmeldung und die Reaktion des Kandidaten hierauf das Gesamtbild der

Beobachter nicht unbeeinflusst läßt, erfolgt auf diese Weise eine erneute Koppelung beider Bilder, sei es, daß das Fremdbild bestätigt oder aber auch korrigiert wird.

Die Beurteilungen im Einzel-Assessment beziehen sich stärker als in anderen diagnostischen Verfahren auf das Selbstbild des Kandidaten, sowohl in der Phase der "Datenerhebung" als auch in der Rückmeldung. Hieraus resultiert die Verpflichtung des Diagnostikers, einerseits mit dem Kandidaten im- oder explizit ein gemeinsames Verständnis über die inhaltliche Bedeutung der Kriterien herzustellen, andererseits das vom Kandidaten kommunizierte Selbstbild fortwährend kritisch zu hinterfragen.

3.4 Die Methode

3.4.1 Definition

Die bisherigen Be- und Umschreibungen des diagnostischen Verfahrens "Einzel-Assessment" erfüllen die von Schmid (1995) aufgestellten Kriterien (bei ihm "Einzel-Assessment für Führungskräfte"):

- *Funktion*: Verfahren zur Beurteilung von Führungskräften
- *Arrangement*: ein einzelner Teilnehmer steht Fachpsychologen gegenüber, die eine Beurteilung seiner Person auf der Basis gesammelter Beobachtungen und Ergebnisse vornehmen.
- *Instrumentierung*: eine Kombination sich ergänzender Eignungs- und Persönlichkeits-Diagnostika, zu denen in jedem Fall ein persönliches Interview und testähnliche Verhaltensproben zählen.
- *Ergebnis*: das Resultat der diagnostischen Bemühungen soll nicht die analytische Aufzählung von Kriterieneinschätzungen, sondern eine qualitative und integrierte Persönlichkeitsbeurteilung sein.
- *Ziel des Verfahrens*: die Weitergabe der Resultate erfolgt gleichermaßen an Auftraggeber und Teilnehmer; die Form der Ergebnisse soll einerseits den Dialog zwischen beiden Parteien unterstützen und andererseits für beide ein Fundament für Entscheidungen – personaler bzw. persönlicher Art – liefern.

Ein Einzel-Assessment läßt sich auch in Abgrenzung zu ähnlichen Verfahren definieren. So trägt es wesentliche Merkmale des klassischen Assessment-Centers wie "Trennung von Bewertung und Beobachtung", "Bewertung nur auf der Basis von Beobachtung und Selbstauskunft des Kandidaten", "Bewertung anhand eines festgelegten Kriterienkatalogs", usw. (vgl. Jeserich, 1995), gleichwohl unterscheidet es sich von ihm dadurch, daß der Kandidat nicht in Interaktion mit anderen Kandidaten tritt, daß die Beurteilung entweder ausschließlich oder – bei Anwesenheit von Beobachtern – zum größeren Teil dem verantwortlichen Fachpsychologen obliegt, als Datenquelle zwar auch "objektive Beobachtungen", jedoch mehr noch "subjektive Selbstauskünfte" des Kandidaten genutzt werden, die Beurteilungen nicht quantitativ aufzählend, sondern qualitativ beschreibend und erklärend sind und weniger schwerpunktmäßig einzelne soziale und kognitive Fähigkeiten herausstellen, sondern ein integratives Persönlichkeitsbild erzeugen.

Der Unterschied zum klassischen individual-diagnostischen Persönlichkeitsgutachten (nach Heiß: "stellungnehmend und beurteilend"; vgl. Arnold & Seitz, 1980) besteht im wesentlichen darin, daß der Untersuchungsgegenstand relativ eng gefaßt ist, nämlich: "Persönlichkeitsbild, das sich an Management- und Führungsanforderungen orientiert". Auch die Wahl der zur Beschreibung und Erklärung herangezogenen psychologischen Theorien ist eingeschränkt: so können z.B. Kandidaten und Auftraggeber mit psychoanalytischen Begriffen in der Regel genauso wenig anfangen wie mit esoterischen Typologien; ihr Verständnis beruht auf alltagspsychologischer Theorienbildung mit großer Nähe zu modernen Lern-, Motivations- und Handlungstheorien.

3.4.2 Datenquellen

Die wesentlichen Datenquellen des Einzel-Assessments sind zum einen beobachtbares oder meßbares Verhalten bei der Bewältigung einer kognitiven oder sozialen Anforderungssituation, zum anderen die Selbstauskunft des Kandidaten.

Zur Kategorie der Verhaltensdaten gehören:

- die dokumentierten Handlungen und gemessenen Leistungen der computerunterstützten Management-Simulation (und anderer Problemlösungs-Aufgaben) als Beurteilungsgrundlage für

kognitive Fähigkeiten

- benötigte Zeiträume für Vorbereitung und Bewältigung von Leistungsanforderungen, wie Präsentation, Darstellungen, Problemlösungen, Ausfüllen von Selbsteinschätzung und Persönlichkeitsfragebogen usw.
- das soziale Verhalten in der Gesamtsituation des Einzel-Assessments und in spezifischen Phasen, wie z.B. in der Vorstellung, im Interview oder in der abschließenden Rückmeldung
- die sprachliche Darstellung vorzugsweise in der Präsentation und im Interview

Daten, die auf der Selbstauskunft des Kandidaten beruhen, sind :

- die Antworten in der Selbsteinschätzung sowie die ergänzenden Stellungnahmen
- die Antworten im Persönlichkeitstest
- die Darstellungen im Interview

Nur ein Teil der genannten Daten geht unmittelbar in die Urteilsbildung ein. Im Falle des Persönlichkeitstests und auch in der Management-Simulation werden die Rohdaten zu Skalen verrechnet, die erst in dieser Aggregierungsform das diagnostische Urteil bestimmen.

3.4.3 Kriterien

Es gibt keine Beurteilung ohne Kriterien. Sie erfüllen im Einzel-Assessment mehrere Funktionen. Da Kriterienkataloge in vielen Fällen das Strukturschema sind, anhand dessen ein Unternehmen seine Führungskräfte in standardisierter Form einschätzt und bewertet sowie deren Entwicklung verfolgt, ist es sinnvoll, die Begutachtung der Kandidaten an dieser Struktur auszurichten. Kriterien bieten aber auch eine Wahrnehmungs- und Einschätzungshilfe für Beobachter und eignen sich ausgezeichnet für die diagnostische Erhebung (Selbsteinschätzung, kriterienorientiertes Interview) und Rückmeldung (Reflexion nach der Management-Simulation, Gesamt-Feedback).

Kriterienkataloge kommen auf unterschiedliche Weise zustande. In der Mehrzahl der Fälle erwartet die auftraggebende Firma eine Beurteilung anhand des "hauseigenen" Kriterienkatalogs. Dieser besteht nicht selten aus einer Ansammlung von wünschenswerten menschlichen Eigenschaften ("Aufgeschlossenheit", "Visionsfähigkeit") oder Management-Rollen-Beschreibungen ("Fachmann", "System-Steuerer", "Förderer"), deren inhaltliche Bedeutung aber mangels eindeutiger Definitionen und Indikatoren-Festlegung relativ vage bleibt. Noch problematischer ist in vielen Fällen die Gliederung des Kataloges nach übergeordneten Kriterien, die weder Ähnlichkeiten mit der psychologischen noch mit der management-wissenschaftlichen Modellbildung aufweisen. Die häufigsten Mängeln sind redundante Kriterien, mangelnde Differenzierung der Kriterienkategorien sowie Verwischung von Eigenschafts- und Tätigkeitsebene.

Um zu einem brauchbaren Kriterienkatalog zu kommen, der auch die spezifische Unternehmenskultur widerspiegelt, empfiehlt sich eine systematische Vorgehensweise, wie sie z.B. Kannheiser (1995) als Methode beschreibt. Das grundsätzliche Verfahren besteht darin, unter fachlicher Anleitung und mit praktischer Unterstützung der Beratungsfirma die Vorstellungen des auftraggebenden Unternehmens in Workshops mit oder durch Befragung von Top-Führungskräften, Personalfachleuten oder Vertretern der Mitarbeiterschaft zu erheben, um daraus einen verständlichen, plausiblen, handhabbaren und kommunizierbaren Kriterienkatalog zu formen.

Auf Management-Potential ausgerichtete Kriterienkataloge (vgl. Sowarka & Sarges, 1995) können, da sie (mehr oder weniger geordnete) Listen psychologischer Eigenschaftsbegriffe sind, nach den klassischen Kategorien der Psychologie wie *Kognition*, *Motivation*, *Soziale Interaktion* usw. geordnet werden. Die darunter subsumierten Dispositionen, Eigenschaften, Fähigkeiten, Fertigkeiten usw. spiegeln dabei eher die Vorstellungen der derzeit tätigen Entscheider in den Unternehmen über Potential zu "gutem Managerhandeln" wieder, als daß sie nach ihrer empirischen Prädiktionsfähigkeit hierfür ausgesucht sind. Die folgende Übersicht ist ein Auszug aus Kriterienkatalogen, wie sie von uns für verschieden Unternehmen im Einzel-Assessment eingesetzt werden.

- *Intellektuelle Grundfähigkeiten*: "Allgemeine geistige Flexibilität", spezifische Intelligenzfaktoren wie z.B. "Analytisches Denken", "Verbalisierungs-Vermögen", "Komplexes/Vernetztes Denken", "Kreativität" etc.
- Fähigkeiten und Fertigkeiten der *praktischen Intelligenz*: "Modellwissen", "Methodenwissen", "Organisationsfähigkeit", "Entscheidungsfähigkeit", "Ökonomisches Denken", etc.

- *Motivation*: "Eigeninitiative", "Leistungsmotivation", "Führungsmotivation", "Gestaltungsmotivation", "Risikobereitschaft", etc.
- *Interessen*: "Interessensbreite", "fachliche Interessen", "soziale Interessen" etc.
- *Kommunikative und soziale Grundfähigkeiten*: "Extraversion", "Einfühlungsvermögen", "Verständnis für andere", etc.
- *Fähigkeiten und Fertigkeiten in angewandter Kommunikation*: "Rhetorik", "Argumentation", "Präsentation", etc.
- *Einstellungen*: "Loyalität", "Toleranz", "Führungsmodell", etc.
- *Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Menschenführung*: "Teamleitung", "Konfliktlösung", "Verhandlungsführung", "Gesprächsführung", etc.
- *Selbstbild und Selbstbewertung*: "Selbstvertrauen", "Selbstkritik", "Realitätsnähe", etc.
- *Belastungsfähigkeit*: "Resistenz gegen allgemeine und spezifische Streßformen", "Ausdauer", "Unbeirrbarkeit" etc.

Die Aufzählung gibt nicht an, in welcher Gewichtung die einzelnen Kriterien oder Kriterienbündel in die Untersuchung eingehen sollen. Die ausdrückliche Zielsetzung des Einzel-Assessments ist es zwar, ein integratives Persönlichkeitsbild des Kandidaten zu erstellen, dennoch wird es in der Regel zur Schwerpunktbildung kommen. Auch hier müssen die Wunschvorstellungen des auftraggebenden Unternehmens mit den inhaltlichen und methodischen Standards des durchführenden Fachpsychologen der Beratungsfirma abgeglichen und angepaßt werden. Grundsätzlich läßt sich sagen, daß aufgrund fehlender Gruppenübungen die sozialen Fähigkeiten nicht die gleiche Indikation beanspruchen können wie intellektuelle Fähigkeiten, Motivation, Selbstbild, Einstellungen und Interessen.

3.4.4 Kriterien-Definition, -Indikation und -Messung

Obwohl im Einzel-Assessment die ausführliche Begutachtung qualitativer Art und aufgrund ihrer Beschreibung und Erklärung von Zusammenhängen zwischen Kriterien differenziert und vielschichtig ist, basiert sie auf Aussagen über Kriterienausprägungen. Wie kommen die Werte für die Ausprägungsgrade zustande? Was drücken sie aus und was nicht? Welche Skalenform wird am besten der Zielsetzung eines Einzel-Assessments gerecht?

Es ist eine sehr vereinfachte Sichtweise anzunehmen, das ideale Managerprofil ließe sich als die Summe von Höchstwerten auf dem Kriterien-Profil ausdrücken. Was zum Beispiel bedeutet ein hoher Wert in dem Kriterium "Kontaktfähigkeit" (Extraversion)? Ist damit gemeint, daß eine Person so stark extravertiert ist, daß sie Kontakt um jeden Preis sucht? Ist diese Person auch in der Lage, sich in entsprechenden Situationen sehr stark zurückzuhalten – d.h. das Verhalten einer eher introvertierten Person zu zeigen? Darüber geben unipolare Skalen (Höchstwert = Idealwert) keine Auskunft. Ein Ansatz, welcher der allgemeinen Vorstellung über menschliches Handeln, speziell über Managerhandeln nahekommt, trägt der Erkenntnis Rechnung, daß Handeln "widersprüchlich" oder "antagonistisch" ist: es gibt Situationen, in denen die Ausübung einer Fähigkeit (z.B. "Kontakte knüpfen" und "Nähe suchen") besonders angemessen und nützlich ist und andere, in denen die Ausübung der antagonistischen Fähigkeit ("Zurückhaltung und Distanz wahren") gefordert ist. Neuberger (1983) hat entsprechend dieser Sichtweise Management-Kriterien mit zwei antagonistischen Polen formuliert. Eine analoger Ansatz – das sogenannte Wertequadrat – stammt von Helwig und wurde von Schulz von Thun (1990) ausgearbeitet und von Gloor (1993) auf Assessment-Kriterien angewendet. In diesem Modell werden beide Pole von Kriterien-Skalen beide positiv formuliert – d.h. als "Tugenden" herausgearbeitet: so wird z.B. die Kontaktfähigkeit (s. Abb. 1) durch die Antagonisten "Kontaktfreude" und "Distanzwahrung" eingegrenzt und als Ideal ("positives Spannungsverhältnis") wird angesehen, wenn eine Person ihr Verhalten situationsangemessen zwischen beiden Polen variieren kann. Personen, die dazu nicht in der Lage sind, "entwerten" die jeweils positiven Eigenschaften "durch Übertreibung" der Pole. Die Folge davon ist, daß ihr Verhalten als disfunktionale "Distanzlosigkeit" bzw. "Verschlossenheit" bewertet wird; darüber hinaus ist es wahrscheinlich, daß beide Übertreibungen in Form einer Überkompensation unsystematisch wechseln. Der Unterschied zur Bewertung anhand der klassischen unipolaren Kriterien ist offensichtlich: Es kommt nicht nur darauf an, über ein hohes Maß einer erwünschten Eigenschaft zu verfügen, sondern ebenso über ein hohes Maß der komplementären Eigenschaft. Außerdem ist die Fähigkeit gefragt, aus dem zwischen beiden Eigenschaften aufgespannten Verhaltensspektrum das jeweils situationsadäquate Verhalten zu wählen.

Kontaktfähigkeit

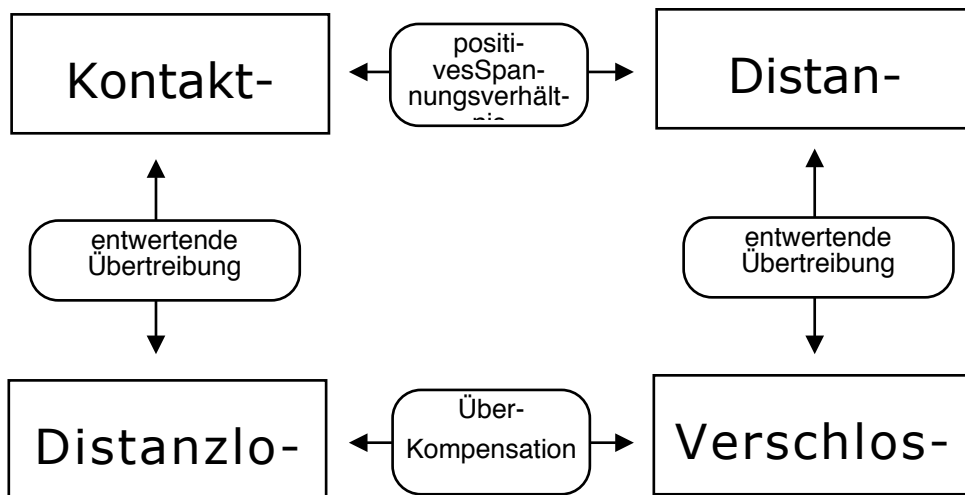


Abb. 1: Wertequadrat "Kontaktfähigkeit"

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diese Modellvorstellung auf einer Skala auszudrücken. Am genauesten wäre es, wenn dieser dialektische Sachverhalt im dreidimensionalen Raum ausgedrückt würde, durch ein Zahlentripel (z.B. [2,4,3]) in dem die ersten beiden Zahlen den Ausprägungsgrad auf beiden Polen und die letzte die situationsangemessene Verfügbarkeit beschreibt.

Eine zweidimensionale Darstellungsmöglichkeit ist ein Grid (s. Abb. 2), in dem die Besetzung der Quadranten "links-oben" und "rechts unten" hohe aber einseitige Ausprägungsgrade bedeuten und damit Disfunktionalität signalisieren, während die Diagonale von links unten nach rechts oben, die Balance zwischen beiden Polen auf unterschiedlichem Niveau ausdrückt.

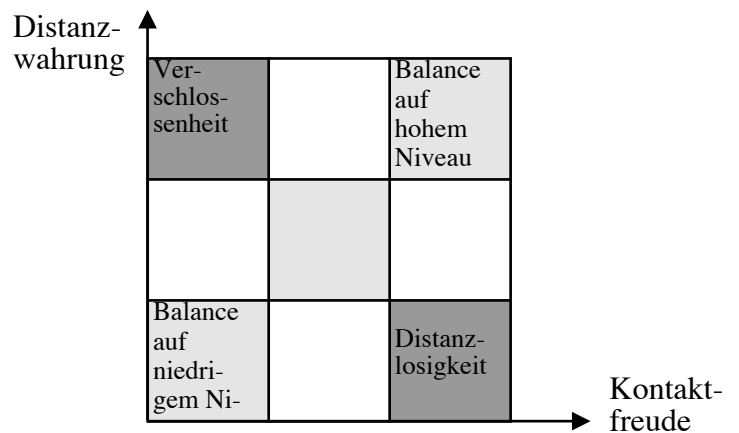


Abb. 2: Grid: "Kontaktfähigkeit"

Einfacher und für Beobachter und Kandidaten verständlicher ist die Projektion des dreidimensionalen Sachverhalts auf eine – nur scheinbar – eindimensionale (hier neunstufige) Skala (s. Abb. 3.), die den Aspekt der Balance gut abdeckt und die mit dem Skalenwert "5" ein mögliches Ideal ausdrückt. Diese Skala ist nicht so differenziert, daß sie bei hoher Balance ("4", "5", "6") angibt, in welchem Ausmaß über die beiden Pole des Kriteriums verfügt wird. Diese Information muß vor allem bei Kriterien für kognitive Fähigkeiten zusätzlich angegeben werden.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß das Einzel-Assessment nach Kriterien verlangt, die nicht nur den Grad der Eigenschaftsausprägung, sondern auch den Aspekt "widersprüchliches Handeln" und das Ideal der Verhaltensvariabilität und -flexibilität repräsentieren. Eine Skala, die dies leistet, ist die auf dem Wertequadrat aufbauende dialektische Skala. Sie besitzt vor allem zwei Vorzüge: Zum einen ist sie in der Lage, ein komplexeres Modell von Managerpersönlichkeit und Managerhandeln als die klassischen Profile abzubilden – ein Modell, das auch scheinbar widersprüchliches Handeln erklären kann. Zum anderen hat sie sich im praktischen Einsatz als gutes Vehikel sowohl für die Rückmeldung an den Kandidaten als auch für die Berichterstattung an den Auftraggeber erwiesen.

Kontaktfähigkeit

ist die Fähigkeit, situationsgemäß auf andere zuzugehen, d.h. Kontakte aktiv herzustellen und zu erhalten sowie Zurückhaltung zu zeigen bzw. Distanz zu wahren.

Nähesuchen				Distanz halten				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
distanzlos; kann u.U. nicht allein arbeiten	geht auf andere Menschen zu, stellt Kontakte her, arbeitet vorzugsweise mit anderen zusammen				ist meist zurückhaltend, wahrt Distanz; arbeitet vorzugsweise allein			distanziert, zurückgezogen; kann nur schwer mit anderen zusammenarbeiten

3.4.5 Diagnostika

Die Instrumentierung eines Einzel-Assessments muß sich grundsätzlich danach richten, welche Schwerpunkte in der Untersuchung gesetzt werden. Sie wird sicherlich auch durch die Präferenzen des durchführenden Fachpsychologen beeinflusst, basierend auf seinen praktischen Erfahrungen mit bestimmten Instrumenten und seinen diagnostischen Modellvorstellungen. Die folgende Übersicht zeigt daher nur punktuell einige Instrumentierungsmöglichkeiten für die wichtigsten Kriterienbereiche auf.

Kognitive Fähigkeiten

Hier können die meisten Intelligenztests allgemeiner ("IST 70", "LPS", etc.) und spezielle Art ("Die Progressiven Matrizen-Tests", "Der Denksport-Test (DST)", etc.) sowie Konzentrationstests eingesetzt werden (zu diesen und folgenden Tests siehe: Testzentrale des Berufsverbandes Deutscher Psychologen, 1995). Da neben den Grundfähigkeiten vor allem auf diesen basierende komplexe angewandte Fertigkeiten von Interesse sind, empfehlen sich Fallbeispiele (vgl. Domsch, Regnet & v. Rosenstiel, 1993), in denen der Kandidat seine kognitiven Fähigkeiten im komplexen Problemraum unter Beweis stellen kann. Wichtig für die Bewertung ist dabei nicht nur das Ergebnis, sondern vor allem der Lösungsprozeß. Über diesen erfährt man in der Regel nur etwas, wenn man den Kandidaten um entsprechende Erläuterungen bittet. Ähnliche Fähigkeiten verlangen Aufsätze und Vorträge zu einem vorgegebenen komplexen Thema. Für die Erfassung der Organisationsfähigkeit bieten sich "Postkörbe" (vgl. Dommel, 1995) und computerunterstützte komplexe Management-Szenarios (vgl. Funke, 1995) an, von denen die zur Zeit bekanntesten die Simulationen "MANAGE!" (vgl. Birkhan & Reitzig, 1989; Kreutzig, 1995), "HEIZÖLHANDEL" (vgl. Hasselmann & Strauß, 1993) und "AIRPORT" (vgl. Obermann, 1995) sind.

Persönlichkeit

Die einfachste Form, etwas über die Persönlichkeit eines Kandidaten zu erfahren, besteht darin, ihn zu bitten, sich selbst auf den vorgegebenen Kriterien einzuschätzen (vgl. Esser, 1995). Dabei sagt die pure Zahl wenig. Viel wichtiger ist es, daß der Kandidat die Gelegenheit erhält, sein Verständnis der Kriteriendefinition zu erklären und seine Selbsteinschätzungswerte anhand konkreter Beispiele zu belegen. Allerdings ist die Gefahr, daß Kandidaten ein Idealbild entwerfen, bei einer Selbsteinschätzung größer als in vielen Persönlichkeitsinventars, die als erprobte Instrumente dem Fachpsychologen zur Verfügung stehen. Für Einzel-Assessments bietet sich neben den bekannten Tests wie "FPI", "16 PF" und "Gießen-Test" vor allem der "Deutsche CPI" (Gough & Weinert, 1989) an, da seine Skalen deutlich auf Management-Potential zielen und er nur schwer in Richtung sozialer Erwünschtheit zu beeinflussen ist. Eine reiche Quelle vor allem für den motivationalen Teil der Persönlichkeitseigenschaften bietet das strukturierte biographische Interview (vgl. Sarges, 1995; Schuler & Moser, 1995).

Soziale Fähigkeiten

Im Assessment-Center werden Daten über soziale Fähigkeiten vor allem durch konkrete Verhaltensproben in Gruppensituationen erhoben. Dieses Instrumentarium entfällt im Einzel-Assessment. Zwar zeigt der Kandidat durch seine Anwesenheit in dieser Veranstaltung selbstverständlich einen Ausschnitt seines sozialen Verhaltens, jedoch sind hieraus aufgrund der Besonderheit der Situation nur eingeschränkte Schlüsse auf Management-Kriterien möglich, am ehesten noch auf "Selbstvertrauen", "Auftreten", "Belastbarkeit" usw. Die wichtigsten Informationen über diesen Bereich erfährt man nur über die Datenquelle der Selbstauskunft. Zum einen enthalten alle Persönlichkeitstests auch Skalen zur Messung sozialer Fähigkeiten, zum anderen bietet vor allem das In-

terview die Möglichkeit, nach entsprechenden Indikatoren zu suchen: anhand von konkreten Erlebnissen aber auch von "subjektiven Theorien" und Modellvorstellungen des Kandidaten (vgl. Birkhan, 1995) wie "implizite psychologische Theorien", "Menschenbild" und "Führungsphilosophie".)

3.5 Kommunikation der Ergebnisse

Die Ergebnisse eines Einzel-Assessments werden in einem Gutachten zusammengefaßt, das den Richtlinien der Föderation deutscher Psychologinnenvereinigungen (1988) (vgl. auch Dingerkurs; Fisseni, 1990) entsprechen sollte.

Informationen über Verlauf, Ergebnisse und Ausgang eines Einzel-Assessments werden zwischen verschiedenen Instanzen ausgetauscht:

Psychologe & Kandidat

Der Sinn dieses Austausches ist es, dem Kandidaten ein Fremdbild über seine Persönlichkeit zu vermitteln, das für ihn nachvollziehbar ist. So nützt es einem Kandidaten wenig, z.B. ein hohes Maß an Extraversion bescheinigt zu bekommen, ohne daß ihm erklärt wird, was damit gemeint ist, wie sich diese Eigenschaft äußert und aufgrund welcher "Tatsachen" man zu der Einschätzung auf dieser Dimension kommt. Die Rückmeldung ist daher auch keine "Berichterstattung" sondern ein Diskurs (vgl. Ringelband & Birkhan, 1995), der dem Psychologen zusätzlich darüber Aufschluß gibt, wie der Kandidat das Ergebnis aufgenommen und in der Situation verarbeitet hat. Wichtig ist, daß Rückmeldung und Gutachten in ihren Aussagen grundsätzlich nicht differieren. Der Kandidat sollte nach Lesen des Gutachtens die Gelegenheit erhalten, sich bestimmte Teile durch den Psychologen erläutern zu lassen.

Kandidat & Firma

Im Gegensatz zu externen Kandidaten, denen in der Regel nur mitgeteilt wird, ob die Firma sie einstellen wird oder nicht, bildet bei einem internen Kandidaten das Gutachten die Grundlage für ein Gespräch zwischen ihm und seinem direkten oder auch nächsthöheren Vorgesetzten sowie dem Leiter der verantwortlichen Personalabteilung. Ziel des Gespräches sollte es sein, eine gemeinsame Auffassung über die diagnostischen Befunde und ihre Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung des Kandidaten sowie auf die Personal- und Organisationsplanung der Firma zu erarbeiten.

Dient das Einzel-Assessment ausschließlich dem Zweck der persönlichen Entwicklungsberatung des Kandidaten ("Coaching", "Berufliche Zwischenbilanz"; s. 2.2.), so kommt es zu dem genannten Gespräch nur auf dessen Wunsch.

Psychologe & Firma

In der Regel findet nach der Sichtung des Gutachtens ein Gespräch zwischen dem externen Fachpsychologen und dem Auftraggeber statt. Es dient zum einen der näheren Erläuterung bestimmter diagnostischer Aussagen und der Aufklärung von möglichen Widersprüchen, die sich zwischen Gutachten und der bisherigen "Beurteilung-on-the-job" ergeben haben; zum anderen wünschen sich Firmen häufig auch eine Beratung darüber, in welcher Weise der Kandidat sich noch entwickeln kann und soll und wie er in die künftige Führungspersonalplanung einbezogen werden sollte.

3.6 Validitätsaspekte des Einzel-Assessments

Das Ziel des Einzel-Assessments soll es sein, eine Persönlichkeitsbeschreibung und -erklärung über einen Kandidaten zu erstellen, die ihm gestattet, sich selbst gezielt weiterzuentwickeln und der Firma erlaubt, Planungen über seinen zukünftigen Einsatz anzustellen. Aus diesem Grunde muß sich ein Einzel-Assessment wie alle psychodiagnostischen Instrumente der Validitäts-Frage stellen, nämlich inwieweit und wie genau die Ergebnisse den genannten Untersuchungsgegenstand treffen; wobei wir den Aspekt außer acht lassen, daß allein schon die formale Durchführung einer womöglich inhaltsleeren Diagnostik-Veranstaltung bereits einen Zweck erfüllt, nämlich Firmen von ihrem schlechten Gewissen zu entlasten, sie täten nichts für ihre Führungskräfte (eine differenzierte Auseinandersetzung mit diesem und ähnlichen Aspekten liefert Kastner (1995)).

Daß in der relativ schmalen Literatur über das Einzel-Assessment die Validitätsfrage nicht angeschnitten wird, resultiert wahrscheinlich daraus, daß bisher keine speziellen empirischen Studien zu diesem Thema bekannt sind. Die Gründe für diese Enthaltensamkeit liegen vor allem darin:

- daß der Diagnostiker auf sein Expertenwissen vertraut, welches sich bekanntlich dadurch aus-

- zeichnet, daß nur valide Erkenntnisse die Lizenz erhalten, in dasselbe aufgenommen zu werden
- daß der Diagnostiker auf die Validitätsbefunde der verwendeten Einzelinstrumente vertraut
- daß in einer Validitätsstudie weniger das Verfahren "Einzel-Assessment", sondern der Diagnostiker selbst als Experte zur Disposition steht
- daß nicht das Phänomen "self fulfilling prophecy" an sich (it happens), sondern seine aktive Umsetzung in der Personalentwicklung (it must happen) eine saubere methodische Untersuchung der prognostischen Validität ("Erfüllt der Kandidat in späteren Tätigkeiten die im Gutachten gemachten Prognosen) vereitelt
- daß die eigentliche Validierung weniger in wissenschaftlichen Untersuchungen stattfindet, sondern in der Entscheidung der Firma, das Beratungsverhältnis mit dem externen Fachpsychologen zu verlängern oder – aufgrund von Mißerfolgen in der Diagnose und Prognose – zu beenden.

Ungeachtet dieser Schutzbehauptungen ist der Fachpsychologe, aber auch die auftraggebende Firma, gehalten, wenn schon keine extensive wissenschaftliche Validitätsuntersuchung so doch praktische Validitätsvorsorge zu betreiben sowie Validitätskontrollen durchzuführen. Als die wichtigsten Maßnahmen sind zu nennen:

- Verwendung standardisierter Tests mit möglichst hoher Zuverlässigkeit und Validität
- Stützung der Diagnose nicht nur auf ein Verfahren, sondern Absicherung der Befunde durch eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente: Leistungstests, Persönlichkeitsinventare, Selbsteinschätzungen, Fallbeispiele, computerunterstützte Management-Simulationen, Aufsätze, Präsentationen, Interviews. Wichtig ist, daß jedes Kriterium durch mehrere Instrumente erfaßt wird und somit nicht nur ad hoc Plausibilitätskontrollen sondern auf mittlere und lange Sicht sogar eine Überprüfung der Konstruktvalidität des Einzel-Assessments vorgenommen werden kann.
- Erfolgskontrolle durch Beobachtung der Kandidaten-Karrieren: zumindest Fälle, in denen ein Kandidat die in ihn aufgrund des Einzel-Assessment gesetzten Erwartungen nicht erfüllen konnte, sind äußerst ernst zu nehmen und sollten zu Revisionen im Bereich der diagnostischen Modellbildung bzw. zu Veränderung des diagnostischen Instrumentariums führen.
- Kommunikative Validierung von Aussagen des Kandidaten über sich selbst: der Diagnostiker muß durch kritisches Hinterfragen absichern, daß er den Kandidaten vor allem in seiner Modellbildung über sich und andere richtig verstanden hat.
- Kommunikative Validierung des Gutachtens: Es muß sichergestellt sein, daß die Firma das Gutachten so versteht, wie es gemeint ist, erstens durch eindeutige und auch für Laien verständliche Aussagen, die nicht tautologisch ("Kandidat Y wird in Position X erfolgreich sein oder er wird versagen") sondern potentiell falsifizierbar sind; zweitens durch ein abklärendes Gespräch zwischen Diagnostiker und dem auftraggebenden Vorgesetzten.
- Selbstverpflichtung des Diagnostikers, sein Expertenwissen und seine Modellbildung über das Handeln, Verhalten und Empfinden von Menschen allgemein, sowie speziell von Managern, durch Literatur, tägliche Erfahrung und Austausch mit anderen psychodiagnostisch tätigen Experten aktiv und systematisch zu erweitern.

4. Resümee

Das Einzel-Assessments ist keine standardisierte Methode. Der Name beschreibt eine individualdiagnostische Verfahrensklasse, die sich in ihren methodischen Standards sowohl an denen des Assessment-Centers als auch an denen des klinischen Gutachtens orientiert, in seiner Zielsetzung jedoch jeweils spezifischer ist. Wenn heute – Jahrzehnte nach seiner (Wieder-)Einführung in Deutschland und nachdem Generationen von Hochschulabgängern an entsprechenden Veranstaltungen teilgenommen haben – das Assessment-Center erfahrungsgemäß noch immer Gegenstand wilder Spekulationen ist, wie leicht lassen sich dann erst Geschichten spinnen um ein Verfahren, an dem noch wenige teilgenommen haben und in dem so viel anscheinend von einer Person, nämlich dem verantwortlichen Psychologen abhängt? Psychologen, die Einzel-Assessments durchführen, sollten daher energisch daran mitarbeiten, diesen Gerüchten vorzubeugen, indem sie gegenüber allen Beteiligten größtmögliche Transparenz über Zielsetzung, Durchführungsweise, Ergebnisverwertung usw. erzeugen. Daß dies womöglich zu Einbußen in der Auflagenzahl der so populären "Testknacker" -Literatur führt, ist durchaus intendiert, wenngleich unwahrscheinlich.

5. Literatur

- Birkhan, G. (1995). Rekonstruktion Persönlicher Theorien. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.) (S.497-514). Göttingen: Hogrefe
- Birkhan, G. & Reitzig G. (1989). Computergestütztes Simulationsmodell "MANAGE!". Ein Verfahren zur Erfassung der Fähigkeit des vernetzten Denkens. In G. Cisek, U. Schäkel & J. Scholz (Hrsg.), *Instrumente der Personalentwicklung auf dem Prüfstand* (S.58-73). Hamburg: Windmühle
- Dingerkurs, R. (1990): Rechtsprobleme psychologischer Eignungsdiagnostik. *Report Psychologie*. November 1990, 18-24
- Dommel, N.A. (1995). Postkörbe. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.) (S.582-585). Göttingen: Hogrefe
- Domsch, M., Regnet, E. & v. Rosenstiel, L. (Hrsg.)(1993). *Führung von Mitarbeitern. Fallstudien zum Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Esser, M. (1995). Selbsturteile. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.) (S.649-655). Göttingen: Hogrefe
- Fisseni, H.-J. (1990). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Kap.14. Diagnostik: Psychologische Begutachtung. Göttingen: Hogrefe
- Föderation deutscher Psychologenvereinigungen (1988). *Richtlinien zur Erstellung Psychologischer Gutachten*. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag
- Funke, U. (1995). Szenarien in der Eignungsdiagnostik und im Personaltraining. In B. Strauß & M. Kleinmann (Hrsg.), *Computersimulierte Szenarien in der Personalarbeit* (S.145-216). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
- Gloor, A. (1993). *Die AC-Methode. Assessment Center – Führungskräfte beurteilen und fördern*. Zürich: Orell Füssli
- Gough, H.G. & Weinert, A.B (1988). *Deutscher CPI*. Göttingen: Hogrefe
- Hasselmann, D. & Strauß, B. (1993). *Herausforderung Komplexität – Baustein 1. Computersimulierte Problemlöseaufgaben für Management-Diagnostik und Training (Heizölhandel)*. Hamburg: Windmühle
- Jeserich, W. (1995). Assessment Center (AC). In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.) (S.717-728). 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
- Kastner, M. (1995). Klinische Urteilsbildung. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.) (S.775-784). Göttingen Hogrefe
- Kreutzig, H.W. (1995). Die Computersimulation MANAGE!. In T. Geilhardt & T. Mühlbradt (Hrsg.), *Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement* (S.387-400). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
- Neuberger, O. (1983). Führen als widersprüchliches Handeln. *Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 22-32
- Obermann, C. (1995). Computerunterstützte Planspiele in der Mitarbeiterauswahl – Anwendungsbeispiel Airport. In T. Geilhardt & T. Mühlbradt (Hrsg.), *Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement* (S.400-409). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie
- Ringelband, O.J. & 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). Interviews. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.) (S.475-794). Göttingen: Hogrefe
- Schmid, F.W. (1995). Einzel-Assessments. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2.,

vollständig überarb. und erw. Aufl.) (S.703-716). Göttingen: Hogrefe

Sowarka, B.H. & Sarges, W. (1995). Psychologische Konstrukte für Eignungsprädiktoren. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., vollständig überarb. und erw. Aufl.) (S.207-218). Göttingen: Hogrefe

Schuler, H. & Moser, K. (1995). Die Validität des multimodalen Interviews. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 2-12

Schulz von Thun, F. (1990). *Miteinander reden 2*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch

Seitz, W. & Arnold, W. (1980). Gutachten, psychologisches. In W. Arnold, H.-J. Eysenck & R. Meili (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie* (Neuausgabe) (S.828-843). Freiburg: Herder

Testzentrale des Berufsverbandes Deutscher Psychologen (1995). *Katalog 1995/96*. Göttingen: Hogrefe

Das Einzel-Assessment

Anatomie eines der wichtigsten Tage im Leben des Managers Herrn Y

Georg Birkhan

*erschienen in M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.) (1997)
Potentialfeststellung und Personalentwicklung;
Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie*