

"Sehen acht Augen mehr als zwei? 360°-Einschätzung vs. Management Audit"

Dr. Olaf Ringelband md gesellschaft für management-diagnostik



md gesellschaft für management-diagnostik mbH:

md wurde ebenfalls 1988 in Hamburg gegründet und hat sich seitdem als einer der führenden Management-Diagnostiker bei deutschen Konzernen etabliert. Die Produkte von md sind: Einzelassements, Management-Audit sowie Assessment-Center. Zu den Prinzipien von md gehört eine hohe Seniorität der Berater sowie eine enge Verbindung zu Forschung und Wissenschaft.



Definition Management-Audit

"Erhebung der Potenziale einer Gruppe von Führungskräften"

Anlässe:

- Fusion
- Restrukturierung
- neuer Vorstand
- neue strategische Ausrichtung
- Entwicklung des Managements



Ablauf:

- Auftragsklärung
- Information der Kandidaten
- Durchführung der Audits
- Rückmeldung an die Teilnehmer
- Rückmeldung an den Auftraggeber



Verwendete Instrumente:

- Interview(s)
- Fallstudien
- Persönlichkeitstests
- Intelligenztests
- Rollenspiele
- Manager-Disputation



Definition 360°-Feedback

Quantitative und qualitative Einschätzung durch...

- Vorgesetzte
- Mitarbeiter
- Kollegen
- externe Kunden (selten)
- Selbsteinschätzung (selten)





Frage:

Sehen acht Augen (Vorgesetzter, Mitarbeiter, Kollegen, Selbsteinschätzung) mehr als zwei (Management-Audit)?



Um dieser Frage nachzugehen, wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt.



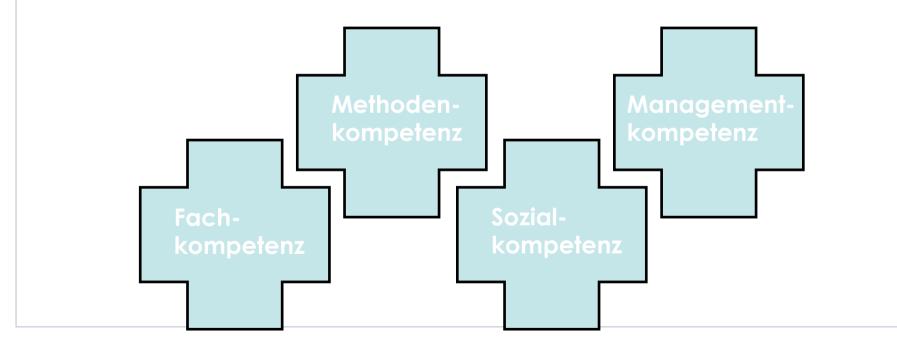
Ablauf der Untersuchung

- deutsches Versicherungsunternehmen
- Einschätzung der Kandidaten im Rahmen eines Management Audits bzgl.
 - Fachkompetenz
 - Methodenkompetenz
 - Sozialkompetenz
 - Managementkompetenz
 - Leistung
 - zukünftiger Leistung (Prognose)



Bei der Einschätzung der Kompetenzen wurden folgende Unterkriterien beachtet:

Kompetenzmodell





Kompetenzmodell

Kriterium	Unterkriterien
	Fachwissen/Erfahrung
Fachkompetenz	Arbeitsweise
	Lernverhalten
	analytisches & konzeptionelles Denken
Methodenkompetenz	Kreativität/Flexibilität
	Methoden/Instrumente/Techniken



Kompetenzmodell – Forts.

Kriterium	Unterkriterien
	Kommunikation/Überzeugungskraft
Sazialkampatanz	Kooperation/Zusammenarbeit
Sozialkompetenz	Konfliktverhalten
	Leistungsmotivation
	unternehmerisches Denken/ Handeln
	Führungsverhalten
Managementkompetenz	Strategie & Planung
	Innovationsfähigkeit
	Verantwortungsübernahme/ Initiative



Stichprobe

- N = 41 (42)
- Altersdurchschnitt: 47 Jahre (SD = 5.89)
- 12.2% Frauen (n = 5), 87.8% Männer (n = 36)
- 2 Vorstandsbereiche
 - Konzerndienstleistung (KDL)
 - Krankenversicherung (KV)
- erste und zweite Führungsebenen
 - Strukturebene 1 (SE1)
 - Strukturebene 2 (SE2)



Die benötigten Daten wurden wie folgt mittels Management-Audit (Einzel-Assessment) und 360° Feedback erhoben:

	KD	KDL		V
	SE1	SE2	SE1	SE2
Selbsteinschätzung (im Rahmen des Einzel- Assessments)	√	√	√	√
Einzel-Assessment (EAC)	√	√	√	✓
Kollegeneinschätzung	√	_	√	√
Mitarbeitereinschätzung	√	_	√	√
Vorgesetzteneinschätzung	√	√	√	√



Vorgehen

- kriterienbezogene Validierung der EAC-Einschätzung an den Einschätzungen der übrigen Datenquellen für die
 - mittlere Einschätzung der Quellen
 - = Durchschnitt über alle Kriterien
 - Leistung
 - Prognose



Fragestellung

- 1. Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Ergebnis im Einzel-Assessment und dem Erfolg in einer Führungsposition (gemessen anhand von 360-Grad-Beurteilungen)?
- 2. Wenn ja: Gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Beurteilerquellen?
- 3. Ist es ausreichend, sich für die Beurteilung einer Führungskraft auf die Quellen zu beschränken, die den höchsten Zusammenhang zum Einzel-Assessment aufweisen?



Exkurs: Einzel-Assessment

Ablauf:

Dauer: 1 Tag

Durchführung mit zwei Beratern



Exkurs: Einzel-Assessment

Ablauf:

- Selbsteinschätzung
- Persönlichkeitstest
- Komplexe Fallstudie
- Rollenspiel
- Präsentation
- Interview
- mündliches Feedback
- schriftlicher Bericht (ca. 15 Seiten)



Beispielpassagen aus einem Einzel-AC-Bericht

2 Ergebnisse im Überblick

2.1 Kernaussagen zum Einzel-Assessment

Kriterieneinschätzung

Frau Z. ist eine überaus durchsetzungsstarke, teilweise sehr dominant auftretende Führungspersönlichkeit, die über breites und tiefes Methodenwissen im Bereich der Industrialisierung von Prozessen in der Versicherungswirtschaft verfügt. Sie kann auf eine beachtliche Bilanz erfolgreich bewältigter schwieriger Führungssituationen zurückblicken.

Ihren Stärken im Bereich der Analyse und Arbeitsweise stehen Schwächen im elastischen Denken und im konzeptionellen Arbeiten gegenüber. In ihrem Kommunikationsverhalten zeigt sie sowohl Qualitäten als auch Defizite. So ist sie als Senderin von Botschaften weitaus erfolgreicher als bei der Aufnahme von Signalen ihres Gesprächspartners.

Potenzialeinschätzung

Frau Z. bringt vor allem im Bereich des unternehmerischen Handelns sowie im Gestalten und Steuern von Prozessen bedeutendes Potenzial mit. Ihr an sich gutes Potenzial

im Lernverhalten kann sie derzeit nicht voll ausschöpfen, da sie zu stark dazu neigt,

Misserfolge um jeden Preis zu vermeiden. So räumt sie sich zu wenig die Chance ein, aus Fehlern zu lernen.



Beispielpassagen aus einem Einzel-AC-Bericht (Forts.)

- 4 Detailergebnisse
- 4.1 Ergebnisse aus den Kompetenzfeldern
- Managementkompetenz

Führungsverhalten

Trotz der im Rollenspiel deutlich gewordenen ausgeprägten Dominanz und einem eher schlanken Repertoire an Führungsmodellen kann Frau Z. auf eine beachtliche Bilanz erfolgreich gemeisterter komplexer Führungsaufgaben zurückblicken. Hierbei ging es nicht selten darum, interne Konflikte offen anzusprechen und zu lösen, sich gegenüber widerspenstigen Mitarbeitern durchzusetzen,

die Unsicherheit von Mitarbeitern in Veränderungssituationen aufzufangen und für Transparenz zu sorgen. Dazu gehört auch, sich für die Entwicklung talentierter Mitarbeiter einzusetzen, diese zu fördern und ein Fortkommen in ihrer Karriere zu erwirken sowie schließlich auch in kritischen Veränderungszeiten ein Wir-Gefühl in der Belegschaft zu erzeugen.

Durch solche herausfordernden Situationen hat Frau Z. ein enormes Handlungswissen in der Führungspraxis aufgebaut, das sie im besten Sinne krisenfest macht und ihr als Managerin eine klare Kontur verleiht. Trotz ihres dominanten Führungsstils kommt die Delegation von Aufgaben und Verantwortung bei ihr nicht zu kurz, da sie bei ihren Mitarbeitern vor allem Eigenständigkeit und die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen, fördern will.



Beispielpassagen aus einem Einzel-AC-Bericht (Forts.)

5 Entwicklungsempfehlungen

Coaching

• Sie sollte sich gemeinsam mit einem Coach mit ihrer Haltung zu Misserfolgen und Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit auseinandersetzen. Ziel sollte es sein, mehr innere Gelassenheit und eine Lernhaltung zu entwickeln, bei der ein Misserfolg nicht mehr als persönliches Versagen gewertet und damit um jeden Preis abgewendet werden muss

Eigenständiges Lernen

- Sie sollte auch weiterhin Chancen wahrnehmen, um sich projektbezogen strategischen Aufgaben zu widmen. Um im Bereich des konzeptionellen Arbeitens langfristig erfolgreicher zu werden, sollte sie sich parallel mit unterschiedlichen Methoden des komplexen Denkens beschäftigen, beispielsweise durch die Lektüre von Dörner, Die Logik des Misslingens oder Welge/Al-Laham, Strategisches Management.
- Ein bewussteres Einsetzen der Technik des aktiven Zuhörens kann ihr die Möglichkeit geben, besser auf die Signale eines Gesprächspartners einzugehen. Der Einsatz einer solchen Technik würde von ihr aber auch verlangen, dass sie sich in Dialogen noch stärker zurücknimmt und der Interaktion mehr Zeit als dem Verdeutlichen eigener Standpunkte einräumt.



Beispielpassagen aus einem Gesamt-Bericht (für den Kandidaten)

Sozialkompetenz

4.3.1 Kommunikation und Überzeugungskraft

*Legende:

- 1 = erfüllt die Anforderungen noch nicht / gering ausgeprägt
- 2 = erfüllt die Anforderungen noch mit Einschränkungen / teilweise ausgeprägt
- 3 = erfüllt die Anforderungen / ausgeprägt
- 4 = übertrifft die Anforderungen / deutlich ausgeprägt

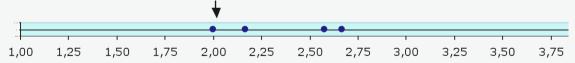
Einschätzung der verschiedenen Beurteilergruppen

	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4
Kollegen							
Mitarbeiter							
Vorgesetzter						Ø	
Einzel- Assessment							

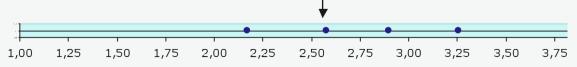
ert	Streuung				
	Min:	1,5	Max:	2,5	
8	Min:	1,8	Max:	3,2	
5					

Selbsteinschätzung

Ranking aus der Kollegenbeurteilung



Ranking aus der Mitarbeiterbeurteilung





Beispielpassagen aus einem Gesamt-Bericht (für den Kandidaten)

Qualitatives Feedback aus der Kollegenbeurteilung:

Die Mehrheit ihrer Kollegen empfindet, dass sie zu viel und zu schnell spreche. Ein Kollege beschreibt eben diese Facette dagegen als engagiert und dynamisch. Ihre Argumentation sei aus Sicht einiger Kollegen nicht immer fundiert, wodurch sie wenig überzeugend sei. Ein Kollege hebt hervor, dass sie nicht ängstlich sei und sich traue, auch schwierige Themen anzusprechen.

Qualitatives Feedback aus der Mitarbeiterbeurteilung:

Ein Mitarbeiter beschreibt Frau Z. als selbstbewusst und fordernd. Sie sei ein offener und positiver Mensch, der humorvoll und locker wirke. Ein anderer hingegen empfindet sie als wenig sympathisch und merkt an, dass sie sich nur selten kurz und prägnant fassen könne. Allerdings zeige sie eine schnelle Reaktionsfähigkeit, indem sie in der Regel zeitnah Rückmeldungen gebe, wie ein Mitarbeiter positiv ergänzt.

Qualitatives Feedback aus der Vorgesetztenbeurteilung:

- ihre Präsentationen der Management-Summaries könnten noch prägnanter sein, indem sie sich besser auf die Zuhörer einstellt und Zeitvorgaben einhält
- besitzt eine sehr positive Ausstrahlung lächelt immer, geht offen auf Leute zu, auch unter hohem Druck
- kann andere Menschen mitnehmen und begeistern
- sie vertritt ihre Position mit Nachdruck
- gerät sachlich schon einmal mit anderen aneinander kommuniziert aber nie verletzend, sondern immer fair
- kann auch mit unterschiedlichen Interessengruppen gut umgehen



Beispielpassagen aus einem Gesamt-Bericht (für den Kandidaten)

Qualitatives Feedback aus dem Einzel-Assessment:

- kann ihre Konzepte und Ideen überzeugend verkaufen und sich zu Sachverhalten sprachlich klar und verständlich äußern
- zeigt deutliche Dominanz in der Kommunikation und tritt schon einmal sprachlich robust und auch konfrontativ auf
- stellt Sachverhalte nicht immer prägnant, sondern etwas weitschweifig dar und erkundigt sich nicht hinreichend beim Gegenüber, wie stark dessen tatsächliches Detailinteresse ist



Definition von statistischen Begriffen

Bevor die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt werden, müssen ein paar Begriffe definiert werden:

Korrelation:

Eine Korrelation beschreibt die Beziehung zwischen zwei oder mehreren statistischen Variablen. Sie wird mit dem Korrelationskoeffizienten r dargestellt, der Werte von -1 bis +1 annehmen kann. Eine negative Korrelation bedeutet einen gegenläufigen Zusammenhang, eine positive einen gleichsinnigen Zusammenhang. Eine Korrelation um 0 zeigt, dass kein Zusammenhang zwischen den Variablen besteht.



Definition von statistischen Begriffen-Forts.

Validität:

Die Validität ist ein Testgütekriterium, welches Auskunft darüber erteilt, wie gültig ein Testverfahren ist. Bei einer hohen Validität wird mit einem Test genau das Merkmal gemessen, das man messen möchte. Die Höhe der Validität wird in Form eines Korrellationskoefizientens ausgedrückt.

Faktorenanalyse:

Die Faktoranalyse ist datenreduzierendes statistisches Verfahren, mit dem aus einer Vielzahl von Merkmalen (z.B. aus einer Befragung) übergeordnete, jedoch voneinander unabhängige Merkmale (Faktoren) errechnet werden, die geeignet sind, die Vielzahl der Merkmale zu erklären, die sie in sich tragen.



Definition von statistischen Begriffen-Forts.

Regressionsanalyse:

Die Regressionsanalyse dient der Untersuchung der Beziehung zwischen einer abhängigen und einer oder mehreren unabhängigen Variablen (Prädiktor-Variablen) und kommt unter anderem in der Prognostik (Prognose der Werte der abhängigen Variablen) zum Einsatz.

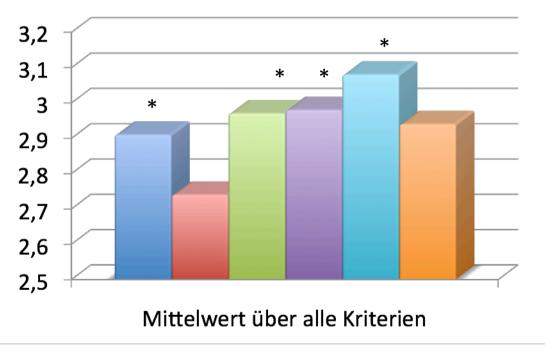
Varianz:

Die Varianz beschreibt die Verteilung der Merkmalsausprägung einer Variablen um den Mittelwert. Die "gemeinsame Varianz" ist der Anteil der Gesamtvarianz, der durch eine oder mehrere Prädiktor-Variablen (sh. Regressionsanalyse) erklärt wird.



Ergebnisse im Einzelnen

Vergleich der mittleren Einschätzungen



- 1: erfüllt die Anforderungen (noch) nicht
- 2: erfüllt die Anforderungen (noch) mit Einschränkungen
- 3: erfüllt die Anforderungen
- 4: übertrifft die Anforderungen
- Selbsteinschätzung
- Einzel-Assessment
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Vorgesetzte
- Gesamt

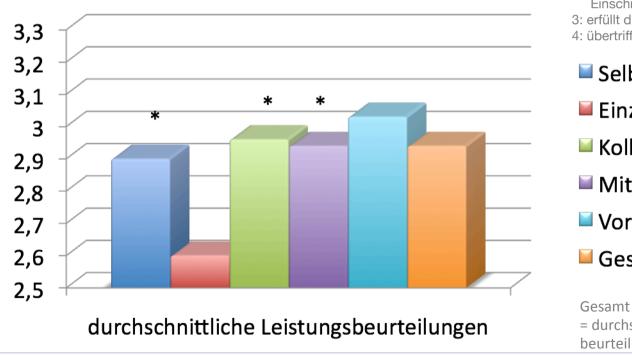
Gesamt

= durchschnittliche Leistungsbeurteilung aller Quellen

^{*} p < .01 beim Vergleich zum EAC



Vergleich der Leistungsbeurteilungen



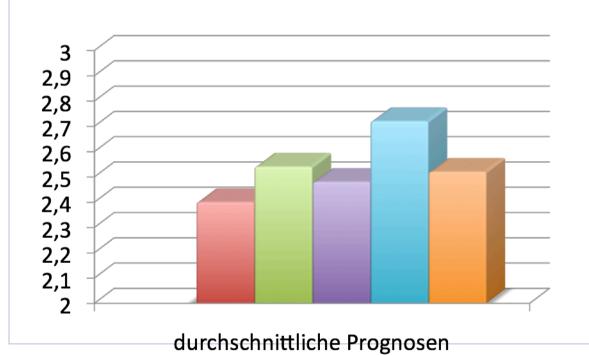
- 1: erfüllt die Anforderungen (noch) nicht
- 2: erfüllt die Anforderungen (noch) mit Einschränkungen
- 3: erfüllt die Anforderungen
- 4: übertrifft die Anforderungen
- Selbsteinschätzung
- Einzel-Assessment
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Vorgesetzte
- Gesamt

= durchschnittliche Leistungsbeurteilung aller Quellen

^{*} p < .01 beim Vergleich zum EAC



Vergleich der Prognosen



- 1: erfüllt die Anforderungen nicht
- 2: erfüllt zur Zeit noch die Anforderungen
- 3: erfüllt auch zukünftig die Anforderungen
- 4: Potenzial für nächste Stufe
- Selbsteinschätzung
- **■** Einzel-Assessment
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Vorgesetzte
- Gesamt

Gesamt

= durchschnittliche Leistungsbeurteilung aller Quellen



Validitäten: Korrelationen der mittleren Einschätzungen der Quellen

	EAC	Kollegen	Mitarbeiter	Vorgesetzte	Gesamt
Selbstein- schätzung	.17	.08	.25	03	.53**
EAC		.53*	.31	.36*	.73**
Kollegen			.62*	.69**	.78**
Mitarbeiter				.47*	.72**
Vorgesetzte					.60**

^{*} p < .05, ** p < .01



Validitäten: Korrelationen der Leistungsbeurteilungen

	EAC	Kollegen	Mitarbeiter	Vorgesetzte	Gesamt
Selbstein- schätzung	.08	08	.02	.16	.58*
EAC		.37	.34	.11	.69**
Kollegen			.61*	.13	.70**
Mitarbeiter				.05	.60*
Vorgesetzte					.35*

^{*} p < .05, ** p < .01



Validitäten: Korrelationen der Prognosen

	EAC	Kollegen	Mitarbeiter	Vorgesetzte	Gesamt
Selbstein- schätzung	_a	<u>_</u> a	<u>_</u> a	<u>_</u> a	_ a
EAC		.40	.43*	.33*	.61**
Kollegen			.34	.37	.74**
Mitarbeiter				.24	.41
Vorgesetzte					.42**

^{*} p < .05, ** p < .01

^a Für die Selbsteinschätzung wurde keine Prognose erhoben.



Faktorenanalyse aller Fremdeinschätzungen

Component Matrix^a

Component w		ponent
	1	2
Mittelwert SE	,398	,613
Mittelwert EAC	-,178	,936
Mittelwert Kollegen	,866	-,211
Mittelwert Mitarbeiter	,680	-,090
Mittelwert Vorgesetzter	,726	,133
Performance EAC	-,058	,803
Prognose EAC	-,022	,926
Performance KO	,845	-,441
Prognose KO	,874	-,068
Teamleistung KO	,881	-,267
Performance MA	,673	-,128
Prognose MA	,477	,355
Performance VG	,717	,313
Prognose VG	,734	,187
Teamleistung VG	,821	-,227
Performance Total	,768	,505
Mittelwert Prognose	,736	,549
Mittelwert Teamleistung	,920	-,267

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte

Mittelwert Kollegen
Mittelwert Mitarbeiter
Mittelwert Vorgesetzter
Performance Kollegen
Prognose Kolegen
Teamleitung Kollegen
Performance Mitarbeiter
Prognose Mitarbeiter
Performance Vorgesetzter
Prognose Vorgesetzter
Teamleistung Vorgesetzter
Performance Total
Mittelwert Prognose
Mittelwert Teamleistung

Einzel-Assessment

Mittelwert EAC
Mittelwert
Selbsteinschätzung
Performance EAC
Prognose EAC
Performance Total
Mittelwert Prognose



Zusammenfassung der Ergebnisse

Unterschiede in den Korrelationen

- über alle Teilnehmer hinweg keine signifikanten Unterschiede in den Korrelationen der EAC-Einschätzung mit den übrigen Quellen
- Faktorenanalyse der Korrelationen ergibt zwei Faktoren:
 - Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzter
 - Einzel-Assessment



Inkrementelle Validität des EAC

- durchschnittliche Leistungsbeurteilung
 - Regressionsanalye die meiste Varianz klären auf:
 - Kollegen oder Vorgesetzte (42% Varianzaufklärung)
 - EAC (24% zusätzliche Varianzaufklärung)



Konsequenzen für die Praxis – 360°-Feedback

- 360°-Feedback ist für eine Potenzialeinschätzung nicht notwendig; eine Fremdurteilsquelle reicht
- für das individuelle Feedback und die persönliche Weiterentwicklung ist das 360°-Feedback dennoch wichtig; dann sollten aber zusätzlich qualitative Daten erhoben werden



Konsequenzen für die Praxis – Einzel-Assessment

- Einzel-Assessment schafft zusätzliche Validität gegenüber dem 360°-Feedback
- die Validität des Einzel-Assessments alleine ist befriedigend ...



Validität des Einzel-Assessments: Die Studie

Kontext

- Internationaler Automobilkonzern mit Hauptsitz in Deutschland
- ca. 30 40 Einzel-Assessments pro Jahr seit 1993
- Kandidaten: interne / externe Bewerber für Führungspositionen
- **Ziel:** Identifikation von Unternehmerpersönlichkeiten mit Management-Potenzial

Stichprobe

- N = 106 (135)
- 91,5 % Männer (n = 97) und 8,5 % Frauen (n= 9)
- Altersdurchschnitt: 41 Jahre
- 30 % externe Kandidaten
- 70 % verheiratet, 60 % mindestens 1 Kind

Umsetzung

- Erhebungszeitraum: Frühjahr / Sommer 2005
- Kandidaten aus den Jahren 1998 2002
- Datenquelle: Personaldatenbank des Konzerns
- Datenart: objektive & subjektive Daten

Validierungsdaten

- Ergebnisprofil des Einzel-Assessments
 - 0000000
- Indikatoren Managementerfolg: beruflicher Aufstieg
- Vorgesetztenbeurteilung: Kompetenzprofil



Validität des Einzel-Assessments: Kriterienbezogene Validierung

Wie gut funktioniert das Einzel-Assessment?

• Korrelation des Einzel-Assessment Ergebnisses mit Indikatoren für Managementerfolg: Beruflicher Aufstieg

Alter 1. Führungsposition	r =25 *	→ Je besser das Ergebnis, desto früher wurde die 1. Führungsposition übernommen
Aufstiegsgeschwindigkeit	r = .30 **	→ Je besser das Ergebnis, desto steiler verlief die Karriere

• Rangkorrelation des Einzel-Assessment Ergebnisses mit Vorgesetztenbeurteilung: Management Kompetenzprofil

Unternehmer	rs = .26 *	→ Je besser das Ergebnis, desto eher eine Einschätzung als Unternehmerpersönlichkeit
Fachkompetenz	rs =34 **	→ Je schlechter das Ergebnis, desto eher eine Einschätzung als Fachexperte



Konsequenzen für die Praxis – Einzel-Assessment (Forts.)

- Einzel-Assessment schafft zusätzliche Validität gegenüber dem 360°-Feedback
- die Validität des Einzel-Assessments alleine ist befriedigend ...
- ... aber kann durch die Einbeziehung anderer Datenquellen (Vorgesetzte) erhöht werden
- Branchen- und Fachkenntnisse sind für eine gute Diagnostik unerlässlich



Die Forschungsarbeiten:

Nicole Steinbach, Prof. Dr. Udo Rudolph & Dr. Olaf Ringelband: "Das Einzel-Assessment – wie geeignet ist es zur Einschätzung von Führungskräften?" (2008 zur Publikation eingereicht)

Evelyn Janetzki: "Die Validität des Einzel-Assessments zur Auswahl von Führungskräften". Diplomarbeit (2007) an der Universität Hamburg, betreut von Prof. Erich Witte, Dr. Georg Birkhan und Dr. Olaf Ringelband

Detailierte Forschungsergebnisse werden auf Anfrage gerne versandt:

ringelband@management-diagnostik.de

» Validität des Einzel-Assessments: Literatur



Die zum Einzel-Assessment erhältliche Literatur ist ebenso spärlich wie die empirischen Validierungsstudien. Neben wenigen Fachartikeln sind die nachfolgenden Bücher die einzigen, die sich vollständig dem Thema Einzel-Assessment widmen:



• Prien, E. P., Schippmann, J. & Prien, K. O. (2003): Individual Assessment As Practiced in Industry and Consulting. Mahwah. NJ: Erlbaum Associates. 312 Seiten

Kompaktes Übersichtswerk, sowohl als Referenz für wissenschaftliche Untersuchungen als auch als Leitfaden für Anwender bzw. Auftraggeber des Verfahrens geeignet. Enthält eine Tabelle mit fast allen Studien zur Validität des Einzel-Assessments.



• Bäcker, R. & Etzel, S. (Hrsg., 2003): Einzel-Assessment - Neue Verfahren zur Auswahl zur Auswahl von Führungskräften.

Düsseldorf: Symposion, 279 Seiten

Das einzige deutschsprachige Werk zum Thema Einzel-Assessment. Mit Beiträgen verschiedener Autoren und praktischen Beispielen, eher anwendungsorientiert. Geht auf einzelne Instrumente und computergestützte Tests ein.



• Jeanneret, R. & Silzer, R. (Hrsg., 1998): Individual Psychological Assessment. Predicting Behavior in Organizational Settings.

San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 528 Seiten

Ein etwas älteres Herausgeberwerk, das einen Überblick über verschiedene Aspekte des Verfahrens bietet: theoretische Rahmenbedingungen, Prozesse, Strategien und Perspektiven. Geht auch auf psychologische Grundlagen der Diagnostik ein.

Birkhan, G. (1998): Das Einzel-Assessment: Anatomie eines der wichtigsten Tage im Leben des Managers Herr Y.
In: M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), Potentialfeststellung und Personalentwicklung (S. 151-172). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie

Kwaske, I. H. (2004): Individual Assessment for Personnel Selection: An Update on a Rarely Researched But Avidly Practiced Practice. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 56 (3), S. 186-195

Highhouse, S. (2002): Assessing the Candidate as a Whole: A Historical and Critical Analysis of Individual Psychological Assessment for Personnel Decision Making. *Personnel Psychology*, 55, S. 363-396