

Martin Kleinmann



PRAXIS DER
PERSONAL-
PSYCHOLOGIE

Assessment- Center

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

mit Arbeitsmaterialien
und Fallbeispielen

HOGREFE 

Assessment-Center

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 3

Assessment-Center
von Prof. Dr. Martin Kleinmann

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Assessment- Center

von
Martin Kleinmann

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

HOGREFE  GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD
PRAG · TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM
KOPENHAGEN · STOCKHOLM · FLORENZ

Prof. Dr. Martin Kleinmann, geb. 1960. 1981–1987 Studium der Psychologie und Informatik an den Universitäten Kiel und Konstanz. 1988–1989 Betriebspsychologe bei der Henkel KGaA, Düsseldorf. 1989–1997 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Kiel. 1991 Promotion. 1995 Habilitation. 1997–2003 Professor für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Philipps-Universität Marburg. Seit 2003 Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Zürich. Darüber hinaus war Martin Kleinmann mehrere Jahre als Unternehmensberater im Bereich Personalauswahl sowie als Sprecher der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der DGPs und Herausgeber der Zeitschrift für Personalpsychologie tätig.

© 2013 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston
Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © Bildagentur Mauritius GmbH
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2484-2

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

1	Assessment-Center	1
1.1	Einführung	1
1.2	Definition	2
1.3	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen	4
1.4	Bedeutung für das Personalmanagement	6
1.5	Betrieblicher Nutzen	9
1.6	Weitere Ziele	10
2	Modelle	13
2.1	Simulationsorientierter Ansatz	14
2.2	Indirekte Kriterienkontamination	16
2.3	Direkte Kriterienkontamination	17
2.4	Genereller Leistungsfaktor	18
2.5	Verwendete Dimensionen	20
2.6	Selbsterfüllende Prophezeiungen	21
2.7	Soziale Intelligenz	22
3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	24
3.1	Beobachter und Teilnehmer	24
3.2	Anforderungsdimensionen	27
3.3	Situative Übungen	35
3.3.1	Gruppendiskussionen	35
3.3.2	Präsentationen	38
3.3.3	Zweiergespräch	38
3.3.4	Fallstudien	39
3.3.5	Postkorb	39
3.3.6	Weitere Aufgaben: computersimulierte Szenarios, Business Games und gruppenspezifische Aufgaben	42
3.3.7	Anzahl und Art der Übungen	45
3.3.8	Assessment-Center in Kombination mit anderen eignungsdiagnostischen Instrumenten	48
3.4	Aufgaben der Beobachter	52
3.4.1	Beobachtertraining	53
3.4.2	Individuelle Bewertung	56
3.4.3	Datenintegration	64
3.5	Reaktionen und Akzeptanz von Feedback	68
4	Vorgehen	70
4.1	Darstellung der Interventionsmethoden	70
4.2	Wirkungsweise der Methoden	78
4.3	Effektivität und Prognose	78

4.4	Varianten der Assessment-Center-Methode	87
4.5	Probleme bei der Durchführung	93
5	Fallbeispiele aus der Unternehmens- und Beratungspraxis	95
5.1	Fallbeispiel: Implementierung und Positionierung eines Assessment-Centers	95
5.2	Fallbeispiel: Zielsetzung und Ablauf eines Einzel-Assessments	99
5.3	Gruppendiskussion: Gemeinsames Lösen einer Aufgabe . . .	102
5.4	Gruppendiskussion: Gemeinsames Optimieren eines computersimulierten Szenarios	113
6	Literaturempfehlung	116
7	Literatur	117

Karten:

Checkliste für Assessment-Center (Teil 1 + 2)

Standards zur Durchführung von Assessment-Centern

Empirische Ähnlichkeit von Assessment-Center-Anforderungsdimensionen

1 Assessment-Center

1.1 Einführung

Assessment-Center sind stark nachgefragt. Schuler, Hell, Trapmann, Schaar und Boramir (2007) zeigen in einer groß angelegten Untersuchung im deutschen Sprachraum, dass Assessment-Center von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen genutzt werden. Sie erleben zudem gegenüber einer Untersuchung eine gute Dekade zuvor (Schuler, 1993) und im Vergleich zu allen anderen untersuchten Personalauswahlverfahren den stärksten prozentualen Zuwachs bzgl. der Einsatzhäufigkeit. Wenn im Personalmanagement Führungsnachwuchskräfte ausgewählt werden, eine einzelne hochrangige Position zu besetzen ist oder individuelle Entwicklungspläne für die persönlichen Stärken und Entwicklungsfelder von Managern aufgezeichnet werden sollen, immer dann wird der Einsatz von Assessment-Center-Verfahren diskutiert und häufig kommen diese dann auch zum Einsatz, sei es als „klassisches“ Gruppen-Assessment, Einzel-Assessment, Potenzial-Assessment oder auch als Personalentwicklungs-Assessment-Center. Eine Vielzahl von Unternehmen in den deutschsprachigen Ländern arbeitet mit Assessment-Centern (Schuler et al., 2007). Assessment-Center stellen somit eine diagnostische Methode dar, die weit verbreitet genutzt wird und deren Einsatzfelder immer weiter definiert werden (Arthur & Day, 2010). Sie findet (meist) Akzeptanz bei den Personalverantwortlichen, den Entscheidern und den Betroffenen. Ob sie Akzeptanz findet oder nicht, hängt aber entscheidend davon ab, wie Assessment-Center durchgeführt werden.

**Weit verbreitete
Methode zur
Management-
diagnostik**

Aber sind die Vorhersagen, welche mithilfe von Assessment-Center-Verfahren getroffen werden, zutreffend? Werden die richtigen Personen ausgewählt? Wird der Personalentwicklungsbedarf zutreffend diagnostiziert? Die Antwort ist einfach, gilt aber nicht für jedes Verfahren, das sich Assessment-Center nennt. Thornton (1992, S. ix), einer der etabliertesten Forscher in diesem Feld, gab sie vor ca. 20 Jahren: „Assessment centers work!“. Diese Aussage gilt nach wie vor, wie eine aktuelle Metaanalyse zur Validität von Assessment-Centern für den deutschen Sprachraum zeigt (Becker, Höft, Holzenkamp & Spinath, 2011). Unter welchen Bedingungen Assessment-Center den Entscheidern helfen, wie gut die Vorhersagen tatsächlich sind, was bei der fachgerechten Konstruktion von Assessment-Centern zu beachten ist, all dies wird im Folgenden eingehend diskutiert. Dabei wird deutlich werden, dass Assessment-Center diagnostische Verfahren sind, deren Einsatz Fingerspitzengefühl und Know-how erfordert, deren Nutzen jedoch bei sinnvoller Anwendung die Kosten mit Sicherheit übersteigt. Der Wissensbedarf zu Assessment-Center-Verfahren ist nach wie vor groß, was sich unter anderem darin zeigt, dass jährlich internatio-

nale Kongresse dazu stattfinden (<http://www.assessmentcenters.org/>) und der Arbeitskreis Assessment Center e. V. in Deutschland bereits acht Kongresse zu dieser Thematik durchgeführt hat und plant weitere Kongresse zu veranstalten.

1.2 Definition

Definition

Assessment-Center sind multiple diagnostische Verfahren, welche systematisch Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefizite von Personen erfassen. Hierbei schätzen mehrere Beobachter gleichzeitig für einen oder mehrere Teilnehmer seine/ihre Leistungen nach festgelegten Regeln in Bezug auf vorab definierte Anforderungsdimensionen ein.

Unter multiplen diagnostischen Verfahren wird eine Vielzahl diagnostischer Instrumente subsumiert, welche meist eine realitätsnahe Ausrichtung (Simulationsprinzip) aufweisen, um damit den potenziellen Arbeitsalltag bestmöglich abzubilden. Geläufige Verfahren sind hierbei Postkorb, Gruppendiskussion, Rollenspiel, Präsentation, Fallstudie, manuelle Arbeitsprobe, computergestütztes Szenario, um nur einige zu nennen.

Zur systematischen Erfassung gehört die Beurteilung derselben Anforderungsmerkmale in verschiedenen Verhaltensaufgaben (meist auch „Übungen“ genannt), die zeitliche Trennung von Beobachtung und Bewertung, die Unabhängigkeit der Einzelbeobachtungen voneinander sowie die vorherige Schulung der Beobachter.

Ähnliche, teils wesentlich ausführlichere Definitionen mit dazugehörigen Standards gibt es von internationalen Gruppen aus Forschern und Praktikern (vgl. International Task Force on Assessment Center Guidelines, 2009, sowie die Standards des Arbeitskreises Assessment Center e. V.). Aus diesen geht auch hervor, dass Assessment-Center aus Simulationen, einerseits in Kombination mit anderen diagnostischen Verfahren (meist Tests und Interviews) bestehen können, wie auch andererseits nur aus situativen Aufgaben, ohne zusätzliche Verfahren. Im vorliegenden Buch wird in erster Linie auf Assessment-Center im engeren Sinne ohne zusätzliche diagnostische Verfahren fokussiert, was auch der gängigen eignungsdiagnostischen Praxis entspricht, nach der Simulationen in größerem Maße in Assessment-Centern eingesetzt werden als klassische Tests (vgl. Höft & Obermann, 2010).

Standards zur Durchführung von Assessment-Centern

Die Standards des deutschsprachigen Arbeitskreises werden in Anlehnung an Neubauer und Höft (2006) in Abbildung 1 wiedergegeben.

Die Standards selbst stellen Erfahrungswerte der Personalmanager dar und können als Versuch verstanden werden, Qualitätsstandards in der praktischen

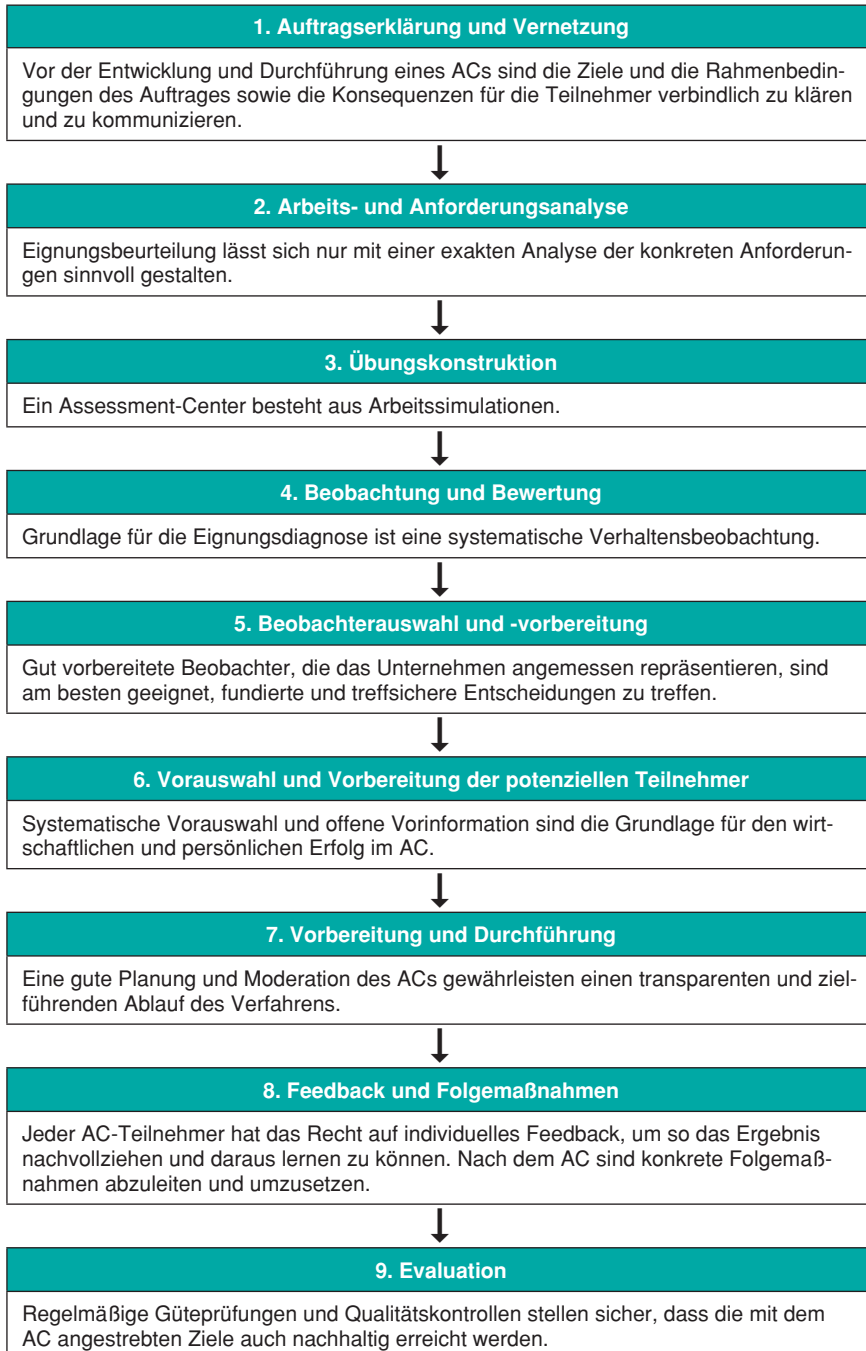


Abbildung 1:

Standards des Arbeitskreises Assessment-Center in Anlehnung an Neubauer und Höft (2006)