

# DIE ASSESSMENT CENTER-METHODE

## HERKUNFT, KRITIK UND WEITERENTWICKLUNGEN <sup>1</sup>

### 1. ZWECK UND BESTIMMUNGSSTÜCKE VON ASSESSMENT CENTERN

Assessment Center (AC) gelten in Wissenschaft und Praxis als die validesten eignungsdiagnostischen Instrumente für den Managementbereich. Sie dienen der Einschätzung von derzeitigen Management- (bzw. Führungs-) **Kompetenzen** (= Diagnose) bei Problemen der Entwicklung und von zukunftsbezogenem Management- (bzw. Führungs-) **Potential** (= Prognose) bei Problemen der Auswahl von Kandidaten.

Beides ist für Unternehmen von großem Interesse, weil die Identifikation und Entwicklung geeigneter Manager bzw. Führungskräfte ein immer entscheidenderer strategischer Wettbewerbsvorteil wird. Die Verbesserung der Führungsfähigkeit des Managements ist nämlich deshalb so dringlich, weil sich heutzutage praktisch alle Unternehmen immer stärker zu sog. People's Businesses entwickeln, d.h. daß die zu führenden Mitarbeiter zu einem ständig wachsenden Erfolgsfaktor avancieren.

Zum Begriff: AC sind Gruppenprüfverfahren, in denen

- mehrere Kandidaten (meist 8–12)
- von mehreren geschulten Beobachtern (meist 4–6 Linienführungskräften höherer Hierarchiestufen)
- in einer Vielzahl von Beurteilungssituationen (Übungen, Tests, Interviews u.a.)
- über einen längeren Zeitraum (meist 2–3 Tage)
- im Hinblick auf wichtige Managementkriterien (z.B. Durchsetzungsvermögen, Initiative, komplexes Denken)
- nach festgelegten Regeln beurteilt werden (für weitergehende Informationen siehe z.B. Gloor, 1993; Fisseni & Fennekels, 1995; Höft & Funke, 2001; Kleinmann, 1997; Obermann, 1992; Schuler & Stehle, 1992; Thornton III, 1992).

---

<sup>1</sup> erschienen in: Sarges, W. (Hrsg.). (2001). *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (2. überarb. u. erw. Aufl.; S. VII–XXXII). Göttingen: Hogrefe.

Wenn AC mehr der Potentialeinschätzung dienen, spricht man von **Auswahl-ACn**, wenn sie mehr der Kompetenzeinschätzung dienen, bezeichnet man sie als **Entwicklungs-AC**, mit deren Hilfe die an den Defiziten orientierten Entwicklungsmöglichkeiten der Kandidaten herausgefunden werden sollen (s. z.B. Hossiep, 1994; Jeserich, 2000; Schuler & Stehle, 1992).

AC werden seit den späten 50er Jahren von vielen Unternehmen in den USA eingesetzt und erfreuen sich dort nach wie vor großer Wertschätzung. Ende der 60er Jahre kam die Methode über England nach Deutschland und ist auch hier inzwischen **weit verbreitet**. Gleichwohl sind AC nicht ohne Kritik geblieben: Immerhin ist der Aufwand groß und der Ertrag nicht immer deutlich; außerdem ist bis heute nicht so recht klar, welche Persönlichkeitsmerkmale mit ACn überhaupt erfaßt werden – ganz abgesehen von ideologiekritischen Einwänden. Aus der Kritik haben sich aber etliche interessante Weiterentwicklungen ergeben. Bevor wir dazu kommen, seien zunächst die wichtigsten Informationen zu Herkunft, Entwicklung und Verbreitung von ACn zusammengefaßt.

## 2. HISTORISCHER RÜCKBLICK: VORLÄUFER, GEBURT UND ERFOLG VON ASSESSMENT CENTERN

Vorläufer aller heutigen AC war das **Offizierauswahlverfahren** der deutschen Wehrmacht Mitte der 20er Jahre (Domsch & Jochum, 1989; Jeserich, 2000; Schuler & Moser, 2000). Damalige Anlässe zur Etablierung dieses Auswahlverfahrens waren

- (a) *generell*: die grundsätzliche Änderung der Rekrutierungspolitik; die Auswahl von Offizieren sollte sich nicht mehr (nur) nach sozialer Herkunft (Abbau historischer Adelsprivilegien) richten, sondern (auch und vor allem) nach Befähigung;
- (b) *speziell*: die Unzulänglichkeit der bis dahin z.T. in elementaristischer Weise auf einfachere Testverfahren gestützten Auswahl von Militärpersonal niedrigerer Ränge: Damit wurde nicht die Persönlichkeit in ihrer gesamthaften Struktur erfaßt – was man für die Prüfung auf Führungseignung aber für besonders wichtig hielt.

Deshalb strebte man ganzheitlicher ausgerichtete Prüfverfahren an, d.h. Breitbandmessungen in vielen als relevant angesehenen Merkmalen, sogenannte charakterologische Komplexprüfungen. Man kam schließlich zu einem Auswahlverfahren, bei dem man eine breite Palette von Untersuchungsmethoden über einen Zeitraum von drei Tagen auf eine Gruppe von Offizieranwärter-Kandidaten unter der Beobachtung einer Gruppe von Beurteilern anwendete: Lebenslaufanalyse, Ausdrucksanalyse, Geistesanalyse, Handlungsanalyse, Führerprobe, Gruppendiskussion. Neben Tests und explorativen Interviews wurden hier also auch Einzel- und Gruppenübungen als Simulationen wichtiger Führungssituationen (situative Prüfungen) vorgegeben. Die hervorstechenden **Charakteristika von ACn** waren damit geboren: Prüfung von Kandidaten in Gruppen durch Beobachter in Gruppen, Methodenvielfalt und simulative Elemente, in denen über praxisrelevantes Verhalten nicht einfach nur gesprochen wurde, sondern das *gezeigt* werden mußte, und last but not least eine deutlich verlängerte Testdauer.

Im 2. Weltkrieg gelangte diese Auswahlidee über England (ebenfalls zur Auswahl von Offizieren) in die USA (hier zur Auswahl von Geheimdienst-Agenten), wobei die Weiterentwicklungen – auch angeregt von in diesen Ländern schon vorhandenen eigenen Ideen ähnlicher Art – darin bestanden, daß die Berufsanforderungen spezifischer herausgearbeitet wurden, daß die situativen Tests (Simulationen) einen breiteren Raum einnahmen und verfeinert wur-

den und daß die Beurteilungen vermehrt anhand von quantifizierenden Skalen vorgenommen wurden.

Die Übertragung dieser Gruppenauswahlverfahren auf den wirtschaftlichen Bereich, die von da an auch **Assessment Center** (Bray, 1985) genannt wurden, begann ausschlaggebend mit der Management Progress Study der Firma **AT&T** (1956–1966) in den USA (Bray & Grant, 1966; Bray, Campbell & Grant, 1974; Howard & Bray, 1988). Mit dieser Langzeitstudie an über 400 bereits bei AT&T beschäftigten Führungsnachwuchskräften wurde das Ziel verfolgt, diejenigen Persönlichkeitsfaktoren zu bestimmen, die für den Berufserfolg im Management mitverantwortlich sind. Diese Studie ist unter sehr hohen wissenschaftlichen Standards durchgeführt worden: Die Kandidaten wurden mit einer großen Anzahl Tests und Fragebogen untersucht, mit vielen Einzel- und Gruppenaufgaben sowie mit Interviews. Am Ende gaben die Beobachter (Psychologen) prognostische Urteile darüber ab, ob die Beurteilten innerhalb der nächsten 10 Jahre ins mittlere Management aufrücken würden. Ein besonderes Gütemerkmal dieser Studie war die Methode des Doppel-Blindversuchs, d.h. daß die Ergebnisse der AC weder den Kandidaten noch den Führungskräften im Unternehmen mitgeteilt wurden, so daß Wirkungsfortpflanzungen im Sinne einer „self-fulfilling-prophecy“ ausgeschaltet waren.

Die erzielte Vorhersagegenauigkeit – in der Fachsprache **prognostische Validität** (oder auch prädiktive Validität) genannt und als korrelativer Vergleich der beiden Datenreihen „Gesamt-Beurteilung im AC“ als Prädiktor und „späterer Berufserfolg (Aufstieg)“ als Kriterium bestimmt – war so hoch ( $r = .46$ ) wie bei keinem der sonst gebräuchlichen Instrumente (Interviews, Tests). Dieses Faktum war Mitte der 60er Jahre auch der Auslöser für die danach erfolgende so rasante Verbreitung von ACn: Anfang der 70er Jahre wurden AC schon von ca. 1000 US-amerikanischen Unternehmen eingesetzt. Und dieser Trend kam über England und die multinationalen Konzerne auch nach Kontinental-Europa. Ende der 70er Jahre gab es bereits etliche Unternehmen im deutschsprachigen Raum, die AC einsetzten, heute dürften es mehrere Hundert sein (vgl. Jeserich, 2000; Knoll & Dotzel, 1996), wobei entgegen der Vermutung mancher Beobachter der Szene die Anwendungshäufigkeit von ACn in den letzten 5 Jahren sogar noch angestiegen ist (Krause, Meyer zu Kniendorf & Gebert, 2001). Große Beliebtheit und weite Verbreitung von ACn sind mittlerweile auch weltweit zu verzeichnen, wie kürzlich eine Studie zu Selektionspraktiken bei annähernd 1000 Unternehmen in 20 Ländern ergab (Ryan, McFarland, Baron & Page, 1999).

Mit **wachsender Anwendung** verbreiterte sich auch das Einsatzspektrum: Diente das AC ursprünglich vor allem als Auswahlinstrument (v.a. für Externe), so wird es heute vermutlich gleich häufig (wenn nicht sogar häufiger) als Entwicklungsinstrument (für Interne) eingesetzt – wobei in Entwicklungs-ACn allerdings meist stillschweigend auch Auswahl-, Beförderungs- und Plazierungsziele mitverfolgt werden.

### 3. BEFORSCHUNG UND KRITIK

Gleichzeitig mit der Verbreitung ist natürlich auch die weitere Beforschung von ACn gewachsen – und damit auch die Kritik an ihnen. Die kritischen Argumente lassen sich unterteilen in (1) methodische und (2) ideologische.

- (1) Zentrale Punkte der **methodischen Kritik** waren zwei: die *prognostische* Validität, die für Selektionszwecke bei Einstellungs-, Beförderungs- und Plazierungsentscheidungen (v.a.

in Auswahl-ACn) von Belang ist, und die *Konstrukt-Validität*, die für Modifikationsfragen der Personalentwicklung (und damit in Entwicklungs-ACn) bedeutsam ist.

Zunächst zur *prognostischen Validität*: Die in Forschungen ermittelte durchschnittliche Vorhersagegenauigkeit von ACn für die Beförderung in Führungsfunktionen erschien etlichen Nutzern – wiewohl zufriedenstellend hoch – letztendlich doch nicht *praktisch* bedeutsam. Die Validitätskoeffizienten lagen im Mittel bei  $r = .37$  (Thornton III, Gaugler, Rosenthal & Bentson, 1992), womit nur ca. 15% der Varianz im Kriterium Berufserfolg/Aufstieg aufgeklärt werden. Der „Rest“ von 85%, immerhin der allergrößte Anteil, geht demnach (noch) auf andere Faktoren als auf die bislang im AC festgestellten Personen-Merkmale der Kandidaten zurück (kritisch dazu allerdings: Scholz, 1994, S.24). Bei so viel Aufwand, den ein AC erfordert, ist das natürlich kein befriedigendes Ergebnis. Folglich gingen und gehen die Bemühungen dahin, die Vorhersagegüte zu verbessern (mehr dazu weiter unten im Abschnitt 4. *Weiterentwicklungen*).

Nun zur *Konstruktvalidität* (= welche Merkmale wie gut erfaßt werden): Unabhängig davon, ob AC prognostisch das Richtige messen, ist bis heute nicht klar, welche psychologischen Merkmale bzw. Konstrukte sie eigentlich erfassen (Sackett & Dreher, 1982; Scholz, 1994). Offenbar spielen weniger die beobachteten Merkmale eine Rolle als die Aufgaben selbst. Das heißt beispielsweise, daß man einem Kandidaten, der in der Präsentation eine schwache kommunikative Leistung gezeigt hat, in der Gruppendiskussion aber eine starke, nicht – wie eigentlich intendiert – zurückmelden kann „Ihre Kommunikationsfähigkeit entspricht Ausprägung X“, sondern nur „In der Präsentation waren Sie schwach, in der Gruppendiskussion dagegen stark“. Im übrigen hofft man, daß sich, wenn man mehr über die Konstruktvalidität von ACn weiß, damit auch bessere Chancen für eine Erhöhung ihrer prognostischen Validität ergeben (kritisch dazu allerdings Kleinmann, 2000; Kleinmann & Strauß, in diesem Band).

- (2) Die **ideologische Kritik** (siehe v.a. Kompa, 1989, 1990; Neuberger, 1989, 1990; aber auch Hanft, 1999; Veil, 1995) basiert im Grunde auf der Diskrepanz zwischen der – auch gemessen an dem hohen Aufwand – geringen Effizienz der Prognose und der Beliebtheit der Methode bei den anwendenden Unternehmen. Die Kritiker bezweifeln, ob durch technisch-methodische Perfektionierung (Erhöhung der psychometrischen Güte der Prädiktorvariablen, d.h. der Verhaltens- und Fähigkeitseinschätzungen im AC) eine höhere Korrelation mit dem Kriterium „späterer Berufs-/ Aufstiegs-erfolg“ erzielt werden kann. Dies schon deshalb, weil das Kriterium selbst nicht objektiv meßbar sei, denn „Führungserfolg“ sei ein vieldeutiger, widersprüchlicher, vorübergehender Konsens einer in sich widersprüchlichen und wechselnden Koalition von Beurteilern. Hinzu komme, daß Karrieren viel weniger von Eigenschaften der Kandidatenpersönlichkeiten abhängen als vielmehr von Sponsor-Beziehungen, Machtpolitik, Verfügbarkeit von eventuell Geeigneten etc.

Mit dieser Kritik wird die engere psychotechnische Perspektive (Erhöhung von Prädiktor-Kriterium-Korrelationen) bewußt erweitert auf eine umfassendere Sichtweise, die nicht das Problem der Validierung, sondern das Gesamtverfahren interpretiert: Aus der Perspektive des Unternehmenskultur-Ansatzes wird das AC als eine zivilisierte Form uralter Bewährungsproben und Mannbarkeitsriten gesehen. Demnach dienen AC u.a. der (versteckten) Prüfung der Loyalität der Teilnehmer sowie der (unhinterfragten) Stabilisierung der Hierarchie – eher ein machtpolitisches als ein technisch-diagnostisches Phänomen.

In der Praxis haben solche ideologiekritischen Argumente nur wenig Resonanz gefunden, denn betroffene Menschen und Institutionen können schlecht mit „Entlarvungen“ umgehen, neigen dann verständlicherweise zu Selbstschutz. Dennoch sei die Lektüre dieser Beiträge (s. dazu auch Kompa, 2000) empfohlen, weil sie die nur technische Perspektive der Betrachtung fruchtbar erweitern dürften.

## 4. WEITERENTWICKLUNGEN

Die meisten Weiterentwicklungsbemühungen der AC-Methode gingen und gehen bevorzugt von der *methodischen* Kritik aus: Ziel ist es, **Verbesserungen der Konstrukt- und der prognostischen Validität** zu erreichen, und zwar durch geeignetere Konzepte in verschiedenen neuralgischen Bereichen: bei der Spezifikation der Anforderungsprofile, in der Vorauswahl, bei Übungsinhalten, situativen Einbettungen, Ablaufbedingungen, mit zusätzlichen Meßverfahren, bei der Beurteilerqualifizierung, der Urteilsbildung u.a. (vgl. Lievens, 1998; Rahn & Moser, 2000).

Die Lösung des Problems, wie man Management-Potential valider diagnostizieren kann, bedarf zunächst einmal einer Antwort auf die vorgeordnete Frage *Woran sollte sich die Diagnose orientieren?* (d.h. an welchen Anforderungs- bzw. Eignungsmerkmalen). Die Frage des *Wie* der Diagnose (Instrumente und Methoden) wird danach behandelt.

### 4.1 VERÄNDERTE ANFORDERUNGSPROFILE DURCH VERÄNDERTE AUFGABENSTELLUNGEN UND EINE UNGEWISSE ZUKUNFT

Welche Aufgabenstellungen sind von den zukünftigen Managern zu bewältigen? Eine Antwort ist durchaus möglich, auch wenn wir immer weniger in der Lage sind, noch einigermaßen konkrete Vorstellungen von der Zukunft zu entwickeln.

Nehmen wir als makroskopisches Beispiel für die **Unvorhersagbarkeit künftiger Entwicklungen** die Weltwirtschaft, die in den 90er Jahren einen ganz anderen Verlauf genommen hat als nach den gängigen Theorien zu erwarten gewesen wäre. Ob Keynesianer oder Monetaristen, Neoliberaler oder Neomarxisten, Parteigänger christlicher oder sozialistischer Lehren – es ist alles anders gekommen, als man glaubte. Der Zusammenbruch der Sowjetunion, der weltweite Triumph des Kapitalismus, die Misere des schwedischen Wohlfahrtsstaats wie der Sozialen Marktwirtschaft, der Verfall Japans, die schockartige Finanzkrise in Südostasien, aber auch das fulminante Comeback der US-Wirtschaft, die Erfolge kleiner Länder von Irland bis Chile – in diesem bewegten Jahrzehnt ist eine Überraschung der anderen gefolgt (Zänker, 1998).

Immerhin ist, was die Mikroökonomie angeht, ein Bild der wesentlichen Aufgaben zukünftigen Managements, trotz der gewaltigen Umbrüche unserer heutigen Wirtschaftswelt, schon besser zu gewinnen: In der Mitte des 20. Jahrhunderts waren keine großen Veränderungen nötig; die Welt war gekennzeichnet von Oligopolen, Monopolen und zahlreichen Barrieren gegen globalen Wettbewerb. Betrug der Lebenszyklus eines durchschnittlichen Produkts damals noch 15 Jahre, so liegt er heute für die gleiche Art von Produkt bei lediglich 3 Jahren; vor vier Jahrzehnten reichte es, wenn Unternehmen ihre Computersysteme alle 10 bis 15 Jahre erneuerten, heute müssen sie das schon in 30 Monaten tun; vor drei Jahrzehnten

konnte man einem Kunden auf seine Beschwerde noch eine Reaktionszeit von einigen Tagen zumuten, heute dürfen es bestenfalls wenige Stunden sein (Kotter, 1999).

Diese Beschleunigung kommt von den größten Veränderungskräften unserer Zeit: der Technologisierung und der Globalisierung. Technologisierung bedingt den schnellen Wandel der Produktionsprozesse und der Produkte, Globalisierung ist die Folge des steigenden Verbundes von Informations- und Warentransport: Die ganze Welt ist zugreifbar und versorgbar geworden. Angesichts der dadurch immer schneller wachsenden Dynamik und Komplexität der In- und Umsysteme der Unternehmungen verlieren wir zunehmend technische und marktliche Gewißheiten; auch ändern sich Inhalte und Formen der Arbeit rasch (Dostal, 1999).

Angesichts dieser Entwicklungen ist es – trotz aller Vorhersageprobleme im einzelnen – augenfällig, **welche Merkmale** es sein werden, in denen sich später erfolgreiche Manager von später weniger erfolgreichen unterscheiden werden, nämlich in dem Willen und dem Vermögen, sich schneller an neue Anforderungssituationen anzupassen und diese zielführend zu gestalten.

#### **4.1.1 „LERNPOTENTIAL“ ALS ZUKÜNFTIG IMMER BEDEUTSAMER WERDENDE EIGNUNGSVORAUSSETZUNG**

Damit rückt das Merkmal **Lernpotential** (d.h. nicht nur *Lernfähigkeit*, sondern auch und vor allem *Lernwilligkeit*, also „*skill and will*“) in den Vordergrund. Daß exzellente Fähigkeiten allein nichts bewirken, wenn nicht ein stark ausgeprägter Leistungs- und Gestaltungswille diese antreibt, ist aus der Hochbegabtenforschung hinreichend bekannt (Howe, 1990). Auch für den Managementbereich dürfte die Fähigkeit zu lernen aktiviert durch die Willigkeit zu lernen die in Zukunft immer entscheidendere Grundlage für Erfolg bilden.

De Geus (1997) untersuchte kürzlich solche Unternehmen aus der Größenliste „Fortune 500“, die schon über lange Zeit prosperieren. Seine Befunde stützen die nahliegende Vermutung, daß einer der wichtigsten Bestimmungsgründe für Erfolg, Wachstum und Langlebigkeit die Fähigkeit und Bereitschaft von Unternehmen ist, ständig von ihrer Umgebung zu lernen. Zeitgleich lieferte Agyris (1997), der „Vater“ des Konzepts der lernenden Organisation, die Gegenprobe: Für eine Gruppe von Geschäftsführern konnte er zeigen, wie deren eingeschränkte Bereitschaft, etwas Neues zu lernen, sich negativ auf das Lernverhalten der gesamten Organisation auswirkte.

Hier bestätigte sich aufs neue eine alte Erkenntnis, die keiner anschaulicher formuliert hat als Benjamin Franklin: „Lernen ist wie das Rudern gegen den Strom, sobald man aufhört, treibt man zurück“. Ähnliches sagt auch das **ökologische Gesetz des Lernens**: Eine Spezies wird nur überleben, wenn sie mindestens so schnell lernt, wie sich ihre Umwelt verändert. Und dies finden wir auch für Unternehmen bestätigt:

„Im Jahr 1957 stand die größte und effizienteste Motorradfabrik der Welt in Heilbronn. Doch wer kennt heute noch den Namen NSU? Der Weltmarkt gehört inzwischen den Japanern. ... Das Video-2000-System von Philips/ Grundig wurde von Experten einhellig als dem VHS-System von Matsushita überlegen eingestuft. Dennoch setzte VHS mit Hilfe einer rigoroseren Lizenzierungsstrategie den Industriestandard und vereinnahmte den Weltmarkt. Deutsches Bier hat in Japan einen legendären Ruf. Trotzdem exportiert die amerikanische Brauerei An-

heuser-Busch allein doppelt soviel Bier nach Japan wie die gesamte deutsche Brauwirtschaft zusammen. Diese Liste ließe sich fortsetzen ...“ (Simon, 1991, S.161)

Managementenerfolg in einer sich schnell verändernden Welt erfordert heute mehr denn je Geschicklichkeit und Geschwindigkeit in der Anpassung an veränderte marktliche und technische Bedingungen sowie das nötige Ausnutzen von Chancen. Die Idee, daß Lernpotential eine immer bedeutsamere Vorbedingung für effektives Management wird, ist zwar nicht ganz neu, aber sie war und ist nicht „Mainstream“ in der Führungsforschung. Immerhin werden die neueren Befunde zu dem beachtlich hohen Zusammenhang zwischen Intelligenz und Berufserfolg in diversen Berufsfeldern in Richtung auf Lernfähigkeit interpretiert (vgl. Schmidt & Hunter, 2000; Schuler, 1996). Dennoch meine ich mit Lernpotential mehr als nur *Lernfähigkeit* in einem eng begrenzten kognitiven Sektor.

Lernpotential (= Fähigkeit und Willigkeit zu lernen) wird hier verstanden als **breites Adaptationspotential**, d.h. als Adaptationspotential nicht allein in einem weiteren kognitiven, sondern auch im emotional-motivationalen und im sozialen Bereich. Wer in diesen drei Bereichen am effektivsten lernt, entwickelt sich am besten (Dalton, 1998). Mit effektiv meine ich nicht nur *schnelleres*, sondern auch *besseres* Lernen, d.h. das Relevante aus der Informationsinflation herauszufinden und zu begreifen.

Die Lernwilligkeit betrachte ich der Lernfähigkeit sogar noch als vorgeordnet. Damit schließe ich mich der Auffassung von Atkinson (1978) an, der die **Bedeutung der Motivation** für den Berufserfolg höher einschätzt als die der Fähigkeiten (vgl. hierzu auch Sarges, 2000a). Gerade im Managementbereich dürften viele Kandidaten in gewissem Umfang oder sogar in besonderem Maße lernfähig sein, aber – oftmals nach einer Serie von Erfolgen etwa oder wenn bisherige Stärken zu Schwächen werden – nicht (mehr) besonders geneigt oder willig sein, wirklich permanent Neues zu lernen. Moss Kanter (1989) mahnte einmal, auf das häufig so starke Selbstbewußtsein von Managern müsse sich eine gewisse Demut legen, dergestalt, daß auch weiterhin und beständig neue Dinge zu lernen seien.

Welches sind nun die treibenden Kräfte, die Manager haben müssen, um aktiv und initiativ immerzu weitere Entwicklungserfahrungen zu suchen? Sehr treffend hat dies m.E. Japans Management-Vordenker Ohmae formuliert: „Diese Leute müssen extrem neugierig, extrem flexibel, immer kritisch gegenüber bestehenden Strukturen und sie müssen immer offen für einen neuen Start sein“ (Wirtschaftswoche, 1996).

Die Motivation, aus berufsrelevanten Erfahrungen **maximale Lerngewinne** zu ziehen, ist mehr als nur einfach Erfahrungen machen zu wollen: „Experience itself does not teach; people learn from reflecting on their experience“ (Tjosvold, 1991, S.189; vgl. auch Boud, Keogh & Walker, 1985). Dies manifestiert sich auf drei wahrscheinlich korrelierte Arten: Menschen unterscheiden sich darin,

- inwieweit sie initiativ sind, also von sich aus Erfahrungen aufsuchen, die Lernmöglichkeiten bieten,
- inwieweit sie, wenn sie sich in Lerngelegenheiten befinden, selbst dafür sorgen, daß sie mehr nützliche Informationen und Feedback als üblicherweise erhalten und
- inwieweit sie empfänglich für auch kritische Informationen bzgl. ihres Verhaltens sind und aufgrund solcher Informationen ihr künftiges Verhalten optimierend verändern.

Glücklicherweise können derartige Motivationen und Fähigkeiten zu lernen schon früh in der Karriere eines Kandidaten festgestellt werden – im Gegensatz zu dem, was auf ihrer Basis noch zu lernen ist, um letztendlich Managementenerfolg zu haben.

#### **4.1.2 OPTIMAL: KOMBINATION VON BISHER HERANGEZOGENEN EIGNUNGSMERKMALEN MIT DER NEUEN EIGNUNGSVORAUSSETZUNG „LERNPOTENTIAL“**

Trotz aller Bedeutsamkeit von Lernpotential als immer wichtiger werdender Vorbedingung für zukünftigen Managementenerfolg bleibt es nach wie vor nötig, auch die bisherigen **klassischen Eignungsmerkmale** (Kompetenzen) zu prüfen, ebenso wie spezifische Anforderungsmerkmale konkreter Positionen (z.B. Krumbach, 1999a; Porschke, in diesem Band; Sarges, 2001; Schippmann, 1999; Spencer & Spencer, 1993). Immerhin sind etliche von ihnen – in quasi zirkulärer Kausalität – gleichzeitig Konstituenten wie Resultanten von Lernpotential und als solche von großem Interesse zur Feststellung des Niveaus des Status quo.

Klassische Kompetenzen sind

- im **kognitiven Bereich** etwa: Wissensbreite, logisch-analytisches Denken, Kreativität, gesamthaftes Denken („Helicopterview“), Planungsfähigkeit;
- im **motivational-emotionalen Bereich** etwa: Energie und allgemeine Leistungsmotivation, Mut zum Risiko und Initiative, Gestaltungs- und Aufstiegs motivation, Selbstzutrauen, emotionale Stabilität und Belastbarkeit;
- im **sozial-interaktiven Bereich** etwa: Extraversion, Kommunikationsfähigkeit, Kooperation und Teamfähigkeit, Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit, Mobilität und Interkulturalität.

Was man zuerst prüft, klassische Kompetenzen, (weiteres) Lernpotential oder beides zusammen, hängt von den zukünftig erhältlichen Meßverfahren ab (Anderson & Herriot, 1997; Jochmann, 1999; Kleinmann & Strauß, 1998; Sarges, 2000b). In jedem Falle dürften Weiterentwicklungen in Richtung darauf, auch das Lernpotential eines Kandidaten zu erfassen, diagnostische Informationen der angestrebten Art liefern, die nicht schon in den herkömmlichen Verfahren enthalten sind.

## **4.2 VORAUSWAHL**

Die – nach zutreffenderen Anforderungsmerkmalen – am einfachsten zu realisierende Chance für eine Erhöhung der prognostischen Validität liegt in einer besseren Vorauswahl der Kandidaten, wozu ich auch eine verbesserte Selbstselektion (z.B. durch zielgruppengerechteres Personalmarketing; vgl. etwa Thiele & Eggers, 1999; siehe aber auch Wanous, 1992) zähle. Nach einer schon über 50 Jahre alten Erkenntnis von Taylor und Russel (siehe dazu z.B. Schuler, 1996) steigt die Trefferquote der Geeigneten bei gegebener Validität des Meßinstruments und gegebener Selektionsquote mit der **Erhöhung der Grundquote** (= Quote geeigneter Kandidaten in der Bewerberstichprobe). Angenehmer Zusatzeffekt: Mehr Geeignete in der AC-Situation dürften auf die Beurteiler motivationserhöhend und damit validitätssteigernd für das AC wirken.



Von daher ist es erstaunlich, daß sowohl die Wissenschaft als auch die Praxis ihre Aufmerksamkeit bislang wesentlich den späteren Schritten der Personalauswahl (= Haupt- bzw. Endauswahl) widmeten. Von 500 Publikationen, die Schwarb (1996) in einer Literaturrecherche inspizierte, befaßten sich allein 75 % nur mit der Personalauswahl im engeren Sinne, d.h. der Hauptauswahl. Aber: Fokussiert man so sehr auf die Hauptauswahl, können die Ergebnisse des gesamten Auswahlprozesses fraglich werden, nämlich dann, wenn in einer wenig validitätsorientierten Vorauswahl zahlreiche gut geeignete Bewerber bereits ausgesiebt worden sind.

Immerhin versuchen neueste Rekrutierungsansätze, bereits die Anwerbung der Kandidaten mit der Vorauswahl zu verknüpfen – erleichtert natürlich durch das Internet („E-recruiting“): Mit Spielen und Simulationen locken Firmen per Internet Kandidaten an, sich zu informieren, zu testen und zu bewerben. Das Prinzip solcher **Online-Rekrutierungskonzepte** („Recruitment“) ist, in die Rahmenhandlung eines Abenteuer- oder Strategiespiels Items aus Persönlichkeits-, Motivations- und Leistungs-Tests einzustreuen. Bewerber lassen sich dann auf Basis ihrer Testresultate sowie ihrer ebenfalls erhobenen Lebenslaufdaten leicht vorselektieren, was durch weitere Optimierung des Bewerbungsprozesses erhebliche Kosteneinsparungen bringen kann. Erste Erfolge großer Firmen (z.B. Siemens, McKinsey, L'Oreal) klingen vielversprechend (Fontaine, Glas, Schafstetter & Wottawa, 2001). Häufigstes Pro-Argument der Anwender ist, daß durch die Anziehungskraft der Cyber-Simulationen und die spielerische Art der Beschäftigung damit auch solche Personen angelockt würden, die sich sonst bzw. ohne weiteres nicht beworben hätten (Klink, 2001). Spätestens hier aber drängt sich die kritische Frage auf, ob man damit zumindest für bestimmte Berufsgruppen nicht vermehrt die Falschen erreicht bzw. die Richtigen deutlich seltener. Auch dürften die engen Grenzen valider Messung bei Online-Fragbögen und -Leistungstests nur zu überwinden sein in sog. „geschützten“ Testräumen (d.h. unter sachkundiger Aufsicht), wo die Identität des Testanden (Authentizität), die Qualität der Testbedingungen (Standardisierung) sowie die Sicherheit der Testdaten gewährleistet sind.

### 4.3 TESTS UND INTERVIEWS

Die nächst ergiebige Chance für eine Erhöhung sowohl der prognostischen als auch der Konstrukt-Validität liegt – buchstäblich nach der Maxime „Man kann sich nur aus der Geschichte zukunftsfruchtig verstehen“ – in einer konstruktiven Rückwärtsorientierung. Denn bei vielen heutigen ACn wird ein zu starkes Gewicht auf Tätigkeitssimulationen (Gruppenübungen, Rollenspiele, Präsentationen, Postkörbe etc.) gelegt; diese AC erreichen die ursprüngliche **Verfahrensvielfalt** der klassischen AT&T-Studie längst nicht mehr. Es scheint fast so, als hätte sich die Vielfalt der Verfahren von damals später aufgespalten: einerseits in Tätigkeitssimulationen für (Gruppen-) Assessment Center und andererseits in Leistungs- und Persönlichkeitstests sowie Interviews (in den gruppenunabhängigen Teil des ursprünglichen AT&T-ACs) für sog. Einzel-Assessments (zu letzterem Punkt siehe weiter unten). Etliche forschende Psychologen empfehlen deshalb schon seit längerem eine (Wieder-)Anreicherung von ACn mit psychologischen Tests und Interviews.

Jedoch weiß der Verfasser aus eigener Beratungserfahrung, wie schwierig es noch vor etlichen Jahren war, Unternehmen davon zu überzeugen, wenigstens das Interview dem Aufgabeninventar (wieder) hinzuzufügen, um insbesondere die wirkliche **Motivation** der Kandidaten besser einschätzen zu können. Inzwischen ist dies nicht mehr die große Hürde, dafür aber des öfteren noch das Thema „Tests“: Falls inzwischen auch Tests erwogen werden,

dann eher Leistungs- als Persönlichkeitstests. Dennoch dürfen wir nicht müde werden darauf hinzuwirken, **sowohl Leistungs- als auch Persönlichkeitstests** wieder zum akzeptablen Instrumentarium psychologischer Diagnostik und als selbstverständlichen Bestandteil der multiplen Verfahrenskombination „Assessment Center“ werden zu lassen (Hossiep, in diesem Band; Jackson, 1999; Paschen & Hossiep, 1999). Dafür sprechen auch Forschungszusammenfassungen der jüngsten Zeit (Hossiep, in diesem Band, 2000; Schmidt & Hunter, 2000; Kersting, 1999), die beachtlich hohe prognostische Validitäten von testmäßig erfaßten psychologischen Konstrukten wie Intelligenz, Leistungsmotivation, Integrität und anderen Persönlichkeitsmerkmalen berichten. Immerhin sind die Zeiten für Tests inzwischen besser geworden: Aufgrund der auch im Personalbereich stärker zu beachtenden Ressourcen- und Zeitökonomie ist man – wenigstens von seiten der Unternehmen – einem verstärkten Testeinsatz nicht mehr so abgeneigt wie vordem (Göhs & Dick, 2001), und die Akzeptanz seitens der Bewerber ist ebenfalls gestiegen (Wottawa, 2000). Auch in den USA setzt man (wieder) verstärkt auf Persönlichkeits- und Leistungstests, sogar bis hin zur Besetzung oberster Management-Positionen: Carly Fiorina, Chefin von Hewlett-Packard, mußte sich vor ihrer Nominierung einer zweistündigen Prüfung mit 900 Ja/ Nein-Fragen unterziehen.

Erschwerend für einen stärkeren Testeinsatz hierzulande war allerdings auch, daß der Markt für wirtschaftspsychologische Testverfahren bislang recht intransparent war; dies ist umso bedauerlicher, als viele interessante Tests erst in den letzten Jahren aufgekommen sind. Mehr Licht in dieses Dunkel bringen aber seit kurzem Hossiep, Paschen und Mühlhaus (2000) sowie Sarges und Wottawa (2001).

#### 4.4 COMPUTERSIMULIERTE PROBLEMLÖSESZENARIEN

Vergrößert sich mit der Hinzunahme von Tests (neben Tätigkeitssimulationen und Interviews) die Methodenvielfalt wieder erfreulich in Richtung auf ursprünglich schon erreichte Standards, so ist die Hinzuziehung von computersimulierten Szenarien eine erst in heutiger Zeit möglich gewordene Innovation. Dabei gibt es zwei Varianten: einerseits ein schon bekannter Aufgabentypus, die **Postkorb**-Übung, in dem neuen Medium „Computer“, andererseits ein neuer Aufgabentypus, die **Systemsteuerung** (als Einzel- oder Gruppenaufgabe), die praktisch nur in diesem neuen Medium realisierbar ist (Funke, 1995; Strauß & Kleinmann, in diesem Band). Zumindest durch die letztere Variante (das neue Medium Computer mit der neuen Anforderung vernetztes Denken) vergrößert man die Skala der Verfahren um einen weiteren Baustein – ganz im Sinne der Idee der *Methodenvielfalt* („Multimethodalität“): eine möglichst große Zahl verschiedener Aufgaben, Methoden und Medien einzusetzen, die Unterschiedliches erfassen und je für sich einen Beitrag zur Gesamt-Validität liefern (z.B. Funke, 1998; Hösch, 1995; Kersting, 1999; Kleinmann & Strauß, 1998; Schreiber, 1995; Strauß, 2000; Strauß & Kleinmann, 1998).

#### 4.5 ASSESSMENT CENTER ZUR ERFASSUNG DES LERNPOTENTIALS

In prognostischer Absicht wollen wir ja mit ACn Potentialaussagen machen, die implizit nicht unwesentlich auf Anforderungen bezogen sind, die erst in der Zukunft liegen und die wir kaum kennen. Daher ist es – wie oben begründet – plausibel anzunehmen, daß der zukünftig erfolgskritischste Faktor das allgemeine Anforderungsmerkmal „Lernpotential“ sein wird, d.h. ein breites Adaptationspotential im kognitiven, emotional-motivationalen und sozial-interaktiven Bereich (s.o.). Lernpotential aber dürfte sich nur bedingt über Status-quo-Dia-

agnostik erfassen lassen, adäquater über **Prozeßdiagnostik**. Wie man klassische, status-quo-bezogene AC-Arrangements in mehr prozeßdiagnostische Anordnungen überführen kann, in denen sich besser herausfinden läßt, wie lern-/ entwicklungsfähig und -willig ein Kandidat in Richtung auf (ihm) noch nicht bekannte Anforderungen ist, berichten Obermann (1996 und in diesem Band) und Sarges (1996 und in diesem Band), sowie angeregt dadurch jüngst auch Hübbe (1999), Stangel-Meseke (in diesem Band), Taubert und Piorr (1999) sowie Thönneßen und Hoffmeister (in diesem Band).

Eine ganz andere, aber im Zusammenhang mit Lerneffekten sehr relevante Frage ist die nach Lerneffekten durch Mehrfachteilnahme an ACn, was heutzutage bei etlichen, aber eben oft nicht allen Teilnehmern von Auswahl- und Entwicklungs-ACn der Fall ist. Gibt es Lerneffekte, sind die Ergebnisse aus klassischen ACn entsprechend probandenabhängig zu relativieren. Dieser wichtigen Fragestellung ist nunmehr eine wissenschaftliche Studie gewidmet (Kelbetz, in diesem Band).

#### 4.6 DYNAMISIERUNG VON ASSESSMENT CENTERN

Ebenfalls im Sinne einer Prozeßorientierung spielt schon seit einiger Zeit die sog. „Dynamisierung“ von ACn eine gewisse Rolle. Der Begriff und Ideen dazu kamen auf im Zusammenhang mit den Vorwürfen (a) mangelnder Repräsentativität von AC-Aufgaben und -Abläufen für die beruflichen Anforderungen und (b) mangelnder Lernmöglichkeiten. Unter Dynamisierung – sprachlich den gemeinten Sachverhalt nur unscharf eingrenzend – wird verstanden, daß den Kandidaten bei den Tätigkeitssimulationen **komplexere und zusammenhängendere Aufgabenstellungen**, die auch den betrieblichen Anforderungen näherkommen als die üblicherweise eher unverbundenen Einzelübungen, vorgegeben werden und daß die Kandidaten ihr Verhalten stärker selbst regulieren und auch insgesamt flexibler agieren können (Scholz, 1994, S.62ff.).

Dies scheint die Arbeitswelt von Führungskräften besser zu repräsentieren als detaillierte Vorgaben, läuft aber dem in der Diagnostik von Psychometrikern betriebenen Bemühen um Standardisierung, also um das Konstanthalten der Bedingungen, entgegen. Indes: In einer dem wirklichen Leben in seiner ganzen Breite aufgeschlossenen Diagnostik läßt sich nicht einfach alles „in das Prokrustesbett einer nüchternen, oft einfallsarmen Psychometrie zwingen“ (Schaipp & Plaum, 1995, S. 1). Ist es doch vielmehr so, daß bestimmte Persönlichkeitsmerkmale überhaupt nur in eher schwach-strukturierten Situationen gezeigt werden können. Deshalb erlauben dynamisierte AC stärker als klassische zu beurteilen, wie gut ein Kandidat bestimmte mehrdeutige Situationen mitgestalten kann – eine keineswegs unwichtige Information für die Managementpotential-Einschätzung (s. dazu Sarges, 2000a). Kurz: Dynamisierte AC scheinen interessant genug, um sie in diversen Varianten auszuprobieren im Hinblick auf validere Diagnosen und vielleicht auch Prognosen (z.B. Gust, 1995; Klöckner, 1994; Lieberei & Aldering, 1999 und in diesem Band; Schmidt-Tophoff & Stehle, 1994; Seegers, in diesem Band; Stumpf, Graner & Symanzik, in diesem Band; Weber, 1995).

Gerade bei Entwicklungs-ACn dürfte der qualitative, explorierende und Hypothesen generierende Aspekt eine größere Rolle spielen als der psychometrische. Guldin (1996, S. 454) hält sogar Varianten für diskutierenswert, die es dem AC-Kandidaten erlauben, sich aus einem Pool von Situationen sein individuelles AC selbst zusammenzustellen, so daß die Wahl der Situationen schon zur diagnostischen Information gerät.

## 4.7 ON-THE-JOB-, IN-VIVO-, REAL-LIFE- UND REALITY-ASSESSMENTS

Noch ein Stück weiter als die Versuche, mit Dynamisierungsansätzen in ACn mehr Realitätsnähe zum betrieblichen Ablauf zu erreichen, gehen Ansätze, die mit einem On-the-Job-, In-Vivo-, Real-Life- oder Reality-Assessment **vom Labor wieder zurück ins Arbeitsleben** wollen. Damit soll nicht nur die Künstlichkeit bzw. Laborhaftigkeit der Übungen im klassischen AC überwunden werden, sondern auch noch die der Kandidatenzusammenführung.

Für Assessments On-the-Job schlägt Birkhan (in diesem Band) vor, betriebliche Situationen (z.B. Projektarbeit) so zu organisieren, daß sie in etwa den diagnostischen Standards eines ACs genügen, d.h. für halbwegs standardisierte Anforderungs-, Beobachtungs- und Bewertungssituationen zu sorgen – ein interessanter Ansatz, der kürzlich in die Realisierung gegangen ist und schon ermunternde Erfahrungen geliefert hat. In ähnlicher Weise verknüpft auch Jeserich (s. Kuntz, 2000) Projektarbeit und AC zu einem Organisationsentwicklungs-AC. Über die Entwicklung eines In-Vivo- und die Gestaltung eines Real-Life-Assessments berichtet Neumann (1999). Auch hier glaubt man, die grundsätzlichen Vorteile der AC-Technik bewahren, sie aber in einen realeren Kontext übertragen zu können. Eine weitere Variante dieser Art ist, daß trainierte Führungskräfte und Experten die Kandidaten über mehrere Jahre bezüglich ihrer Verhaltensweisen und Leistungen im Job einschätzen und dann in sog. Personal-Portfolios einordnend bewerten (Erdenberger, 1999; Rabe v. Pappenheim, 1998).

## 4.8 EXTRAMURALE ASSESSMENT CENTER

Nicht unbedingt mehr Realitätsnähe, dafür aber eine bessere Erfassung erfolgsentscheidender Persönlichkeitsmerkmale für sehr fordernde Jobs und Karrieren versprechen sich einige Anwender von eher unüblichen Veranstaltungen, die ich extramurale AC nennen möchte. Sie finden **außerhalb gängiger Räumlichkeiten** statt – etwa im Freien der Natur, einer Ortschaft, auf einem Segelschiff, einer Rennstrecke –, und enthalten **besondere Schwierigkeitshürden** im sozial-interaktiven und im motivationalen Bereich (managermagazin, 1997; Mohseni & Rummel, 2000; Rauscher, in diesem Band).

## 4.9 360-GRAD-BEURTEILUNGEN

Eine ganz andere Empfehlung zur Verbesserung der Konstrukt- und prognostischen Validität ist das ergänzende Heranziehen und Abgleichen von Urteilen von auch anderen Personen als nur von den AC-Assessoren (= Beurteilern), nämlich zusätzlich vom Kandidaten selbst, von Kollegen, Vorgesetzten, Unterstellten (falls gegeben), von Kunden u.a. Der Impuls dazu kam von den schon seit längerem bekannten und in der Praxis benutzten **Multi-Rater-Feedback-Instrumenten** für Manager (Edwards & Ewen, 2000; Lepsinger & Lucia, 1997; Van Velsor & Leslie, 1991; Ward, 1995).

Die darauf basierende sog. 360-Grad-Beurteilung wird schon in einer Reihe von Unternehmen als willkommene **Ergänzung zu Entwicklungs-ACn** herangezogen (z.B. Ganserer, Sulz & Erbacher, 2000; Seegers, in diesem Band), aber auch bereits zu deren Vorbereitung seitens der Kandidaten: So etwa werden die Ergebnisse eines Feedbacks zur individuellen Standortbestimmung vor dem AC zurückgemeldet und damit ein erster Entwicklungsanreiz gesetzt (Erbacher & Meier, in Druck). Auch dürften 360-Grad-Feedbacks in Zukunft zum Zwecke der

Validitätserhöhung des Urteils verstärkt Eingang in Einzel-Assessments (s.u.) finden, wie dies bereits in einigen multinationalen Unternehmen geschieht (Broome, in Druck).

Manche Anwender halten die Informationsquellen des 360-Grad-Feedbacks sogar für so validitätsträchtig, daß sie geneigt sind, keinerlei weitere Verfahren – das sind Tätigkeitssimulationen („Übungen“), Tests oder Interviews – mehr einzubeziehen (Binder & Weider, 1998; Dalesio, 1998; Facticeau et al., 1998; Schöning, in diesem Band). So weit aber sollte man besser nicht gehen, da dies dem Prinzip der Methodenvielfalt zuwider laufen würde.

Immerhin wird an all dem die zunehmende Integration von Potentialanalyse und Potentialentwicklung deutlich, insbesondere dann, wenn man die 360-Grad-Beurteilung im Rahmen eines integrierten Personalentwicklungskonzepts oder gar der gesamten strategischen Organisationsentwicklung nutzt (Lehment, 1999).

#### 4.10 PLURINATIONALE/ PLURIKULTURELLE ASSESSMENT CENTER

Angesichts der wachsenden Bedeutung von Europäisierung und Globalisierung werden leider noch viel zu selten AC-Ansätze behandelt, die auch die dazu nötige **internationale/ interkulturelle Kompetenz** zu erfassen versuchen (immerhin schon Deller, 1996; Großschädl, 1995; Kühlmann & Stahl, 1996, 2001). Allmählich entwickeln sich aber schon Angebote für plurinationale AC, in denen Kandidaten verschiedener Nationen und unterschiedlicher Muttersprachen in einer gemeinsamen (Fremd-) Sprache agieren und dasselbe Programm durchlaufen müssen (Bolten, in diesem Band; Haritz & Breuer, 1995; Lohff, in diesem Band; Nickut, in diesem Band; Sonnleitner-Clinchamps & Gotsch, 1999; Thönneßen & Hoffmeister, in diesem Band). Nicht zuletzt stellt sich hier aber auch die Frage nach dafür geeigneten Beobachtern.

#### 4.11 UNTERSCHIEDLICHE ZIELGRUPPEN

AC sind inzwischen für viele unterschiedliche Zielgruppen entwickelt worden: für anzuwerbende oder vorhandene Führungsnachwuchskräfte, **Führungskräfte**, Projektleiter, Existenzgründer (z.B. Rolfs & Schuler, in diesem Band) etc., aber auch für **Nicht-Managementpersonal** wie Verkäufer, Forscher, Polizisten, Auszubildende, Servicepersonal, Facharbeiter u.a. (z.B. Bolte, Leiter & Meyer, 1996; Kalb & Ulrich, 2000; Krumbach, 1999b; Radke, 1996; Woschnick & Konradt, 1995). Manche AC-Experten haben sogar den Eindruck, daß sich die Anforderungsschwerpunkte inzwischen verschoben haben und die Feststellung von Führungspotential etwas in den Hintergrund gerückt ist zugunsten von Mitarbeiterqualitäten wie Belastbarkeit, Fachwissen und Kreativität (Leiter & Neubauer, 2001). In der Tat werden qualifizierte Fachkräfte immer rarer, aber es werden auch breiter talentierte Fachkräfte gesucht, die temporäre Führungs- bzw. Managementaufgaben wahrzunehmen in der Lage sind; für letztere sind AC im klassischen Verständnis dann wieder ideal.

Ein besonderes Problem stellt allerdings die Zielgruppe des mittleren und **oberen Managements** dar. Für diese wurden zwar hier und da erfolgreiche Varianten entwickelt (z.B. Albertson, 1999; Baumann-Lorch & Lotz, in diesem Band; Schwarz & Lehrenkrauss, in diesem Band), doch ist die Akzeptanz von Gruppenverfahren, wie es AC nun einmal sind, für Auswahl und Entwicklung von Kandidaten für das höhere Management bei den Betroffenen nicht gerade hoch. AC bieten per se wenig Diskretion gegenüber internen und externen Kollegen

oder Mitbewerbern, die in diesen Fällen von besonderer Bedeutung ist – ganz abgesehen von der praktischen Unmöglichkeit, eine Gruppenzusammenstellung von wirklichen Vergleichskandidaten räumlich, zeitlich und zügig überhaupt zu realisieren.

#### 4.12 EINZEL-ASSESSMENTS

Daher hat sich vor allem für diese Zielgruppen schon seit längerem das Instrument des sog. Einzel-Assessments herausgebildet und allmählich verbreitet. Einzel-Assessments, meist in einem **1-tägigen Workshop** realisiert, können Leistungs- und Persönlichkeitstests, Interview, Einzelvortrag, Rollenspiel, Computersimulation und Postkorb enthalten, allerdings gewöhnlich eben **keine gruppenbezogenen Tätigkeitssimulationen**. Sie dienen außer selektiven Zwecken (Welcher von mehreren Kandidaten ist der geeignetste?) auch dem Ziel der Informationssammlung für die persönliche Weiterentwicklung von Probanden („Stärken-Schwächen-Analyse“) sowie der Delegation kritischer Einschätzung einzelner Mitarbeiter an externe Berater („Spiegel vorhalten“) (Aldering, 1999; Birkhan, 2000; Jeanneret & Silzer, 1998; Sarges & Reitzig, 1988; Schmid, 2000; Spörli & Schmid, 1997). Eine besondere Form für obere bis oberste Führungskräfte stellt die sog. Manager-Disputation (Friederichs, 2000) dar.

#### 4.13 EINFLÜSSE VON MULTIMEDIA, INTRA- UND INTERNET

Durch den Druck, die gleiche oder eine bessere Diagnosequalität in kürzerer Zeit mit weniger (personellem) Aufwand zu erreichen („Lean Assessments“), kommen allmählich computergestützte, **multimedia-fähige Diagnose-Systeme** auf, teilweise als Ergänzung zu, teilweise als intendierter Ersatz von ACn (Etzel, 1998; Etzel & Küppers, 2001; Fontaine & Wottawa, 2001; Hartmann & Knoll, 1998; Miesen, Schuhfried & Wottawa, 1999). Gemäß dem Prinzip der Multimethodalität ist die Ergänzung für willkommen, der Ersatz aber für dysfunktional zu halten, zumal Tests bislang fast nur respondentes, kaum operantes Verhalten verlangen, wie es in AC-Übungen gefordert und aufschlußreich ist.

Manche Berater (z.B. Byham, 1997) sehen die **Zukunft von ACn** gar **virtuell** getönt: Demnächst werde es Videoaufzeichnungen von andernorts gezeigtem Verhalten der Kandidaten geben, die Datenintegration werde häufiger statistisch-mechanisch als diskussionsgeleitet erfolgen und vieles werde auch interaktiv per Intra- und Internet stattfinden, um kontinuierlich managementdiagnostische Eignungsinformationen über wichtige Mitarbeiter der eigenen Firma rund um den Globus zu erhalten. In diesem Zusammenhang werden vermutlich 360-Grad-Online-Beurteilungen eine immer größere Rolle spielen, aber auch multimedia-basierte Online-Self-Assessments.

#### 4.14 ASSESSMENTS IN SELBSTVERANTWORTUNG

Hier und da kommen aber auch kritische Stimmen auf, die meinen, daß veränderte Führungsverständnisse in Richtung auf Autonomie und Selbstverantwortung nicht mehr zum Objektivitätsanspruch von ACn passen. Konsequenterweise sollte man deshalb Assessment Center zu „Orten des moderierten **Self-Assessments**“ (Veil, 1998) umkonzipieren, mit deren Hilfe sich Beobachtete wie Beobachter gleichermaßen weiterentwickeln könnten (Atwater, 1998; Breisig & Schulze 1998; Thönneßen & Hoffmeister, in diesem Band; Westermann,

1997). Oder man solle den Kandidaten von vornherein zum **Chairman seiner selbst** machen, d.h. ihn sich selbst testen und sein eigenes Gutachten (= Competencies Review) – evtl. mit anderen abgestimmt – schreiben lassen (Schöning, 1998 und in diesem Band). Beziehungsweise noch radikaler: Lieber solle man auf AC ganz verzichten und an deren Stelle Konzepte sog. Integrativer Entwicklungsbegleitung setzen (Horn, 1996). Ein Qualifizierungssystem beispielsweise, das es Führungskräften erlaubt, selbst ihre eigenen Kernfähigkeiten zu ermitteln und weiterzuentwickeln, schlagen Ruddat, Schoberth und Stein (1999) vor.

## 5. VON DER FESTSTELLUNG DES MANAGEMENTPOTENTIALS ZU SEINER WEITEREN ENTWICKLUNG

Indes: So wichtig die Identifizierung von zukünftigem Managementtalent ist, so bedeutsam ist die danach zu bewerkstellende Koppelung des diagnostizierten Potentials mit angemessenen **Entwicklungserfahrungen** (McCauley, Moxley & Van Velsor, 1999).

Auch herausragende Talente reifen nicht einfach, selbst wenn man manchmal diesen Eindruck haben kann, insbesondere wenn („fertige“) Top-Manager scheinbar mühelos ihre besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten anwenden. Doch das täuscht über viele Jahre wichtiger Erfahrungen, harten Trainings und manchmal auch schmerzlicher Entwicklung hinweg – ähnlich wie oft die Leichtigkeit des Tuns bei Artisten, Spitzensportlern oder musikalischen Talenten.

Wie aber können Unternehmen diese Erfahrungs- und Entwicklungserfordernisse ihrer Nachwuchsmanager unterstützen? Eigentlich sind die Mittel dazu wohl bekannt, doch noch allzu oft fehlt eine gezielte, planvolle und wirksame Umsetzung. Angesichts der vorherrschenden Grundstimmung und noch vieler Verkrustungen erlaubt sich die Personalberatung *Egon Zehnder International* kritisch zu fragen: „Wie viele High Potentials ... werden verschlissen und durch falsche Entscheidungsmechanismen oder starre Organisationsstrukturen daran gehindert, sich unternehmerisch zu entfalten?“ (Bröcker, 1998, S.3). Wir wären daher gut beraten, das Lernen selbst („**Learning as a Way of Being**“; Vaill, 1996) zu einer grundlegenden Disziplin unserer Ausbildungs- und Entwicklungsgänge für Manager zu erheben. Letztlich geht es dabei aber auch um die Schaffung effektiver Möglichkeiten arbeitsimmanenter Lernprozesse, die Gestaltung problemorientierter Lernumgebungen und die Motivierung zum ständigen Lernen (Ulich, 1999).

Für die anzupeilenden Richtungen solchen Lernens möchte ich hier auf eine bedeutsame Differenzierung hinweisen, die m.E. noch viel zu wenig beachtet wird, nämlich auf die **Unterscheidung von Management und Führung**. Sie geht auf Überlegungen von Peter F. Drucker, den „Vater“ der seriösen Managementlehre, schon in den 60er Jahren zurück, wurde von Zaleznik (1990) in den 70er Jahren aufgegriffen und Mitte der 80er von Unternehmensberatern auf die plakative Formel gebracht: „Managers do things right, and leaders do the right things“. Demnach sollten wir unterscheiden zwischen Potentialträgern, die Organisationen transformieren helfen (Leader) und solchen, die mehr organisiertes, systemeffizientes Management anbieten (Manager). Kotter überwand anschließend (1990) diese Personifizierung (Leader vs. Manager) und sprach treffender von Leadership und Management als *Funktionen*: „Der fundamentale Zweck von Management ist es, das Funktionieren eines laufenden Systems zu gewährleisten. Der fundamentale Zweck von Führung ist es, nützliche Veränderungen zu produzieren. ... Führung läuft über Menschen und Kultur, Management über Hierarchien und Systeme. Führung ist stärker informell und emotional, Management 'härter' und

'kühler' „ (Kotter, 1999, S.17). Der entscheidende Punkt, den Kotter nunmehr macht, ist aber, daß die Triebfeder für erfolgreichen Wandel **Führung** ist, nicht Management – allerdings in geeigneter Mischung: Zu viel Führung ohne Management läuft Gefahr, im Chaos zu versinken; zu viel Management ohne Führung erschöpft sich am Ende in lähmender Bürokratie. Doch nach wie vor scheint Kotters Diktum (1990) zuzutreffen: „Thousands of companies are overmanaged and underled“ – daß also zumindest in höheren Hierarchie-Ebenen zu viele Manager agieren, wo eigentlich Leader hingehörten. Diese von der Sache her so nötige Differenzierung gilt es zu bedenken, und zwar sowohl für Besetzungsentscheidungen wie für Entwicklungskonzepte, auch wenn sich die korrespondierende sprachliche Differenzierung (Management vs. Leadership) (noch) nicht durchgesetzt hat.

Deshalb sollten wir in besonderem Maße dafür Sorge tragen, daß unsere Management-Potentialträger zukünftig nicht nur in Management, sondern auch in Führung eine angemessene Entwicklung erfahren, und zwar aus zweierlei Gründen: Einerseits wächst mit dem beschleunigten wirtschaftlichen Wandel der Anteil der Führung an den Managementtätigkeiten auf allen Hierarchiestufen, und andererseits bilden wir die Menschen in unseren vorauslaufenden Bildungsstationen (Schulen, Hochschulen) heute noch wie früher für eine relativ stabile Welt aus; d.h. zuviele Menschen lernen bestenfalls, wie sie mit gegenwärtigen Systemen umgehen und inkrementelle Anpassungen vornehmen können, nicht aber, wie man größere und schnellere Veränderungen bewirkt (Kotter, 1999; Rieckmann, 2000).

Immerhin scheinen Unternehmen, denen ein besonders gutes Management nachgesagt wird, schon seit längerem mehr Gebrauch von gezielter und **planmäßiger Entwicklung** ihrer Potentialträger nicht nur in Management, sondern auch in Führung zu machen als weniger gut geführte Unternehmen (McCall, Lombardo & Morrison, 1995): Sie steigern die Verantwortung der Positionen, schaffen spezielle Arbeitsplätze, bieten betriebsinterne und -externe Trainingsprogramme an, versetzen Mitarbeiter zwischen den Funktionen, Divisionen und Ländern, weisen ihnen Mentoren und Trainer zu, geben ihnen ein Feedback über ihre Entwicklungsfortschritte und zeigen ihnen, wie sie ihre Entwicklung selbst gestalten können (Allee, 1996; Kotter, 1989); dazu gehört natürlich auch das eigenständige Identifizieren erfolgskritischer Verhaltensweisen von Kollegen und Vorgesetzten und der selbstgesteuerte Wissens- und Erfahrungserwerb in weiteren realen oder simulierten Anwendungskontexten (Sonntag, 2000).

Dieser letzte Punkt führt wieder zum Zentrum der Verantwortlichkeit zurück: Sicher gibt es vieles, was ein Unternehmen tun kann, um begabte Nachwuchsskräfte zu fördern, aber nur, wenn der betreffende Kandidat auch in besonderer Weise selbst bereit und in der Lage ist, sich zu entwickeln. Kurz: die **Hauptverantwortung** für die erfolgreiche Entwicklung seiner Management- und Führungsfähigkeiten liegt **beim einzelnen Kandidaten** selbst (Dalton, 1998; Drucker, 1999; Lombardo & Eichinger, 2000; Ruderman & Ohlott, 2000).

## 6. UNGEBROCHENE ATTRAKTIVITÄT VON ASSESSMENT CENTERN

Ein zentraler Baustein der Management-Diagnostik, nicht nur für Auswahl und Beförderung, sondern auch für Training und Entwicklung, waren und sind **Assessment Center**, und sie werden es solange bleiben, wie sie sich den nötigen, möglichen, aber auch vertretbaren **Innovationen** stellen. Die oben berichtete methodische oder ideologische Kritik hat der Beliebtheit und Akzeptanz von ACn bislang jedenfalls keinen Abbruch getan. Ja, es gibt sogar Fälle, in denen ein AC weder prognostische noch Konstrukt-Validität aufweist und trotzdem eine hohe Zufriedenheit bei Teilnehmern und Beobachtern bewirkt – wahrscheinlich deshalb,



weil es eine reibungsfreiere Verteilung der knappen Güter „Beförderung“ und „Gehalt“ unterstützt (Litzke, 1998). Doch abgesehen von solchen Extremen: Die prinzipiell mögliche gute **prognostische Validität** von ACn sowie ihre hilfreichen Dienste bei individuellen **Stärken-/Schwächen-Analysen** erklären die positive Resonanz nicht allein. Denn die Konstruktvalidität, d.h. welche Merkmale eigentlich gemessen werden, ist immer noch nicht besonders klar (Fleenor, 1996; Guldin & Schuler, 1997), und der Aufwand von ACn ist alles in allem nach wie vor recht hoch.

Daher ist anzunehmen, daß zur Attraktivität der AC-Methode – neben den erklärten Hauptfunktionen der Auswahl und Förderung von Führungskräften und weiteren Zielgruppen – wesentlich auch andere, nicht immer so deutlich artikulierte („latente“) Faktoren beitragen. Dazu gehören natürlich die Interessantheit des Neuen all der eben genannten Weiterentwicklungen, vor allem aber **weitergehende Nutzenstiftungen**:

- AC erfüllen oft wichtige Personalmarketingfunktionen nach außen, aber auch nach innen;
- AC sind keine isolierten Instrumente, sondern eingebunden in übergreifende Personal- bzw. Management- (Entwicklungs-) Systeme, somit läßt sich mit ihnen eindrucksvoll die Bedeutung von Personalplanung und -entwicklung demonstrieren;
- AC lassen sich gleichermaßen für Fragen der Personalauswahl wie der Personalentwicklung einsetzen, in Entwicklungs-ACn kann man unauffälligerweise für Zwecke der Negativselektion auch Nicht-Potentialträger erkennen;
- Inhalte und Abläufe in ACn werden als anforderungsnah erlebt und ermöglichen Verhaltensstichproben, die bei vielen Teilnehmern in ihrer bisherigen Tätigkeit noch nicht beobachtbar waren (hohe Augenscheinvalidität);
- Tätigkeitssimulationen im AC erwecken den Eindruck hoher Transparenz und Partizipation für alle beteiligten Personengruppen (hohe soziale Validität);
- AC ermöglichen den Teilnehmern eine wichtige Selbsterfahrung: sie können sich mit den Anforderungen an einen Manager vertraut machen, sich mit anderen Kandidaten in diesen Hinsichten vergleichen und ihre Selbsteinschätzung korrigieren;
- AC bieten die Möglichkeit einer kommunikativen, konsensorientierten Validierung im Diskurs aller beteiligten Akteure (vgl. Sichler, in diesem Band) und scheinen dadurch zur „Demokratisierung“ von Personalentscheidungen beizutragen;
- Beurteiler bekommen hilfreiche Anhaltspunkte (Beurteilungskriterien, deren Operationalisierungen, Urteilsfehlerhinweise etc.) für den wichtigen Bereich der Personalbeurteilung auch im Tagesgeschäft (vgl. Braun-Wimmelmeier, 1999);
- AC liefern als „Markt“ einen guten Überblick über die (Führungs-)Nachwuchskräfte, ihren Kompetenzstand und ihre Defizite.
- Die seit einigen Jahren auch auf den Markt drängenden Instrument-Varianten der 360-Grad-Analyse (Scherm, in Druck) und der Management-Audits (Leciejewski, 1998) lassen sich z.T. fruchtbar mit dem Assessment Center-Ansatz verbinden bzw. stellen für andere Bedingungen und Zwecke interessante neue Werkzeuge, aber keinen Ersatz dar.

Auch wenn der Möglichkeit nach die prognostische Validität von ACn zufriedenstellend hoch ist, so ist sie im Einzelfall doch stark von der **Sorgfalt bei der Entwicklung und Durchführung** des betreffenden ACs abhängig. Erst kürzlich ergab eine Studie von Spychalski et al. (1997) an über 200 Organisationen in den USA, daß die Empfehlungen zur Erhöhung der prognostischen Validität von ACn längst nicht immer genutzt werden. Offensichtlich ist hier also noch einiges an Professionalisierung nötig und das bestimmt nicht nur in den USA (Arbeitskreis Assessment Center, 1992, 1996; Lorenz, 1999) – insbesondere, wenn man an die im Zuge von Lean Management oft kräftigen Einsparungen bei der Entwicklung und Durchführung von ACn denkt (Leiter & Neubauer, 2001).

Daher sei abschließend noch eine nachdrückliche Empfehlung zur Voraussetzung von Weiterentwicklungen der AC-Methode gegeben, nämlich zur Qualitätssicherung: In diesem Beitrag wurde im wesentlichen die Verfahrensseite – methodisch gesprochen die *Prädiktoren* – behandelt. Nur: Um mittel- und langfristig AC-Verfahren wirklich verbessern zu können, bedarf es aussagefähiger Evaluationen (Validierungsstudien) mit inhaltlich und psychometrisch befriedigenden *Kriterien* (z.B. Fennekels, 1996; Holling & Reiners, 1999; Rahn & Moser, 2000; Schulz & Niebergall, 1995). Unternehmen sollten daher ein verstärktes Interesse daran haben, nicht nur in die Verfahren, sondern auch in die **Evaluation der Verfahren** zu investieren („return on investment“) – eine Forderung, die von praxisorientierten Wissenschaftlern zu recht immer wieder erhoben wird.

## 7. AUSBLICK

Man kann wohl davon ausgehen, daß die gesamte **Managementdiagnostik** und damit auch die **Assessment Center-Methode** auf eine weiter **wachsende Nachfrage** treffen werden, weil der durch die steigende Globalisierung der Wirtschaft bedingte Zwang zu mehr Leistung (vermehrt jetzt auch im öffentlichen Dienst, in Krankenhäusern und Wohlfahrtseinrichtungen) immer stärker die wirklich effektiven Führungskräfte zu identifizieren und zu entwickeln verlangt (Sarges, 2000c). Und während die AC-Aktivitäten kontinuierlich wachsen werden, werden sich die Anwender der AC-Methode wahrscheinlich weiter in zwei Lager aufteilen (vgl. auch Thornton III, 1992, S. 223f.): Die einen werden den traditionellen Weg weitergehen, wie er in den „Guidelines“ (für den deutschsprachigen Raum in: Arbeitskreis Assessment Center, 1992) beschrieben ist, die anderen werden wesentliche und zweckmäßige Teile davon übernehmen, sich ansonsten aber frei fühlen, Innovationen auszuprobieren, sofern sie die prognostische oder Konstrukt-Validität zu erhöhen versprechen und Akzeptanz bei Kandidaten und Beurteilern erwarten lassen. Die ersteren könnte man auch als Gralhüter eines Weges bezeichnen, die letzteren als Proponenten eines Ziels, nämlich der **Validitätserhöhung**. Der Herausgeber rechnet sich – ebenso wie alle Beiträger dieses Bandes – zur zweiten Gruppe. Diese vor allem möchten wir mit den nachfolgenden 22 Beiträgen erreichen.

## LITERATUR

**Agyris, C. (1997).** *Wissen in Aktion – Eine Fallstudie zur lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta. – **Albertson, C. (1999).** The Lead Program: Senior Level Assessment Center. In D. Giber, L. Carter & M. Goldsmith (Eds.), *Best practices in leadership development* (pp.161–180). Lexington, MA: Linkage Press. – **Aldering, C. (1999).** Teil-dynamisches Einzel-Assessment – Ein Praxisbeispiel. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.287–297). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **Allee, V. (1996).** *Learning links – Enhancing in-*

*dividual and team performance*. San Francisco: Pfeiffer. – **Anderson, N. & Herriot, P. (1997)**. *International handbook of selection and assessment*. Chichester: Wiley. – **Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.) (1992)**. *Standards der Assessment-Center-Technik*. München: Arbeitskreis Assessment Center. – **Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.) (1996)**. *Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung – Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozeßoptimierung*. Hamburg: Windmühle. – **Atkinson, J.W. (1978)**. Motivational determinants of intellectual performance and cumulative achievement. In J.W. Atkinson & J.O. Rynor (Eds.), *Personality, motivation, and achievement* (pp.221–242). Washington: Hemisphere. – **Atwater, L.E. (1998)**. The advantages and pitfalls of self-assessment in organizations. In J.W. Smither (Ed.), *Performance appraisal – State of the art in practice* (pp. 331–369). San Francisco: Jossey-Bass. – **Binder, W. & Weider, P.C. (1998)**. Management Audit auf Basis eines 360°-Feedback. *Personalwirtschaft*, 25 (4), 20–29. – **Birkhan, G. (2000)**. Das Einzel-Assessment: Anatomie eines der wichtigsten Tage im Leben des Managers Herr X. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Potentialentwicklung* (2., überarb. u. erw. Aufl.; S.155–177). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Bolte, E.A., Leiter, R.F. & Meyer, R. (1996)**. Assessment Center als Auswahltag für Auszubildende. In Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.), *Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung – Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozessoptimierung* (S.311–315). Hamburg: Windmühle. – **Boud, D., Keogh, R. & Walker, D. (Eds.) (1985)**. *Reflection: Turning experience into learning*. London: Kogan Page. – **Braun-Wimmelmeier, B. (1999)**. *Auswirkungen des Assessment-Centers auf die als Beobachter eingesetzten Führungskräfte*. Landau: Verlag für Empirische Pädagogik. – **Bray, D.W. (1985)**. Fifty years of assessment centres: A retrospective and prospective view. *Journal of Management Development*, 4 (4), 4–12. – **Bray, D.W., Campbell, R.J. & Grant, D.L. (1974)**. *Formative years in business*. New York: Wiley. – **Bray, D.W. & Grant, D.L. (1966)**. The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs*, 80, Whole No. 625. – **Breisig, T. & Schulze, H. (1998)**. *Das mitbestimmte Assessment Center*. Baden-Baden: Nomos. – **Bröcker, H.F. (Hrsg.) (1998)**. *Erfolgsprofile junger deutscher Führungskräfte*. München: Egon Zehnder International. – **Broome, J. (in Druck)**. Der Einsatz von VOICES 360°-Feedback als Lern- und Entwicklungstool. In M. Scherm (Hrsg.), *360-Grad-Beurteilungen. Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen*. Göttingen: Hogrefe. – **Byham, W.C. (1997)**. Assessment Centre Method: The 4th Wave – From War Office Selection Boards to the Intranet: How Assessment Centre Methods have developed and where they are going. Paper: 25th International Congress on Assessment Centre Methods, 28. – 30. April 1997. London. – **Clemens, S. (1998)**. Förder-Assessment-Center: Kompetent für neue Aufgaben? *Wirtschaft und Weiterbildung* (5), 14–19. – **Dalessio, A.T. (1998)**. Using multisource feedback for employee development and personnel decisions. In J.W. Smither (Ed.), *Performance appraisal – State of the art in practice* (pp. 278–330). San Francisco: Jossey-Bass. – **Dalton, M.A. (1998)**. *Becoming a more versatile learner*. Greensboro (NC): Center for Creative Leadership. – **Deller, J. (1996)**. Interkulturelle Eignungsdiagnostik. In A. Thomas (Hrsg.), *Psychologie interkulturellen Handelns* (S.283–316). Göttingen: Hogrefe. – **Deters, J. (1999)**. Video-Bewerbung als Instrument der Personalauswahl und des Personalmarketing bei Gruner + Jahr: Ein Erfahrungsbereich. In A. Thiele & B. Eggers (Hrsg.), *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials* (S.75–89). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Domsch, M. & Jochum, I. (1989)**. Zur Geschichte des Assessment Centers. Ursprünge und Werdegänge. In C. Lattmann (Hrsg.), *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung* (S.1–18). Heidelberg: Physica. – **Dostal, W. (1999)**. *Telearbeit in der Informationsgesellschaft – Zur Realisierung offener Arbeitsstrukturen in Betrieb und Gesellschaft*. Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Drucker, P.F. (1999)**. Managing oneself. *Harvard Business Review*, 77 (2), 65–74. – **Edwards, M.R. & Ewen, A.J. (2000)**. *360°-Beurteilung*. München: Beck. – **Erbacher, A. &**

**Meier, G. (in Druck).** 360°-Feedback als Bestandteil der Personalentwicklung bei der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank. In M. Scherm (Hrsg.), *360-Grad-Beurteilungen. Diagnose und Entwicklung von Führungs-kompetenzen*. Göttingen: Hogrefe. – **Erdenberger, C. (1999).** Die Personal-Portfolio-Analyse (PPA) als Instrument des Strategischen Personal-Managements. *Zeitschrift für Personalforschung*, 13, 287–294. – **Etzel, S. (1998).** *Multimediale, computer-gestützte diagnostische Verfahren: Neue Perspektiven für die Managementdiagnostik*. Aachen: Shaker. – **Etzel, S. & Küppers, A. (2001).** pro facts-Testsystem. In W. Sarges & H. Wottawa (Hrsg.), *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*. Lengerich: Pabst. – **Facteau, C., Facteau, J., Schoel, L., Russell, J. & Poteet, M. (1998).** Reactions of leaders to 360-degree feedback from subordinates and peers. *Leadership Quarterly*, 9, 427–448. – **Fennekels, G. (1996).** Evaluationsstudie: 17 Jahre Assessment-Center in einem Großunternehmen. In Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.), *Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung – Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozeßoptimierung*. Hamburg: Windmühle. – **Fisseni, H.-J. & Fennekels, G.P. (1995).** *Das Assessment Center – Eine Einführung für Praktiker*. Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Fleenor, J.W. (1996).** Constructs and developmental assessment centers: Further troubling empirical findings. *Journal of Business and Psychology*, 10, 319–335. – **Fontaine, A. de la & Wottawa, H. (2001).** *Web-basiertes Testen: Assessments online*. Ms. auf dem 4. Deutschen IIR Assessment Center-Kongress 2001 (9. bis 10. Mai) in Bad Homburg. – **Fontaine, A. de la, Glas, P., Schafsteller, C. und Wottawa, H. (2001).** E-Recruiting – Hintergründe und Trends. Beispiele für erste Erfahrungen bei Siemens AG. In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (5. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. – **Friederichs, P. (2000).** Manager-Disputation. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (3. Aufl.; S.627–635). Göttingen: Hogrefe. – **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: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Funke, J. (1998).** Computer-based testing and training with scenarios from complex problem-solving research: Advantages and disadvantages. *International Journal of Selection and Assessment*, 6 (2), 90–96. – **Ganserer, J., Sulz, U. & Erbacher, A. (2000).** Neue Formen der Potentialdiagnose für den Einstieg in die Führungsverantwortung: Das Orientierungscenter „Kompass“ der Bayerischen Vereinsbank. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.227–235). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Geus, Arie de (1997).** *The living company*. Boston: Harvard Business School Press. – **Gloor, A. (1993).** *Die AC-Methode. Assessment Center: Führungskräfte beurteilen und fördern*. Zürich: Orell Füssli. – **Göhs, N. & Dick, J. (2001).** Testverfahren bei der Personalauswahl – Qualitätssuche im intransparenten Markt. *Personal*, 53 (1), 46–48. – **Großschädl, A. (1995).** Die Auswahl von Mitarbeitern für den Auslandseinsatz: Aus der Praxis des Bereichs „Öffentliche Kommunikationsnetze“ der Siemens AG. In T.M Kühlmann (Hrsg.), *Mitarbeiterentsendung ins Ausland* (S.73–84). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Guldin, A. (1996).** *Konstruktvalidität des AC-Verfahrens – Empirische Untersuchung zum modifizierten Konzept der diskriminanten und konvergenten Validität*. Frankfurt/M.: Lang. – **Guldin, A. & Schuler, H. (1997).** Konsistenz und Spezifität von AC-Beurteilungskriterien: Ein neuer Ansatz zur Konstruktvalidierung des Assessment Center-Verfahrens. *Diagnostica*, 43, 230–254. – **Gust, M. (1995).** Assessment Center und die Planspiele der TOPSIM-Reihe. In T. Geilhardt & T. Mühlbradt (Hrsg.), *Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement* (S. 333–343). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Hanft, A. (1999).** Eignungsdiagnostik in Betrieben – Psychologische Testverfahren und Assessment Center als Instrumente der Personalselektion. In S. Grubitzsch, *Testtheorie – Testpraxis. Psychologische Tests und Prüfverfahren im kritischen Überblick* (2. Aufl. der vollst. überarb. u. erw. Neuauflage; S.263–296). Eschborn: Klotz. – **Haritz, J. & Breuer, K. (1995).** Computersimulierte und dy-

namische Entscheidungssituationen als Element der multikulturellen Personalentwicklung. In J.M. Scholz (Hrsg.), *Internationales Change-Management* (S.109–120.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **Hartmann, D. & Knoll, J.F. (1998)**. Computerunterstützte Selektion von Nachwuchskräften. *Personalwirtschaft*, 25 (12), 47–53. – **Höft, S. & Funke, U. (2001)**. Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S.135–173). Göttingen: Hogrefe. – **Hösch, G. (1995)**. *Evaluation eines computergestützten Planspiels*. Universität Trier. – **Hollenbeck, G.P. (1990)**. The past, present, and future of assessment centers. *The Industrial/ Organizational Psychologist*, 28 (2), 13–17. – **Holling, H. & Reiners, W. (1999)**. Monetärer Nutzen verschiedener Selektionsstrategien in Assessment Centern. In H. Holling & G. Gedinka (Hrsg.), *Evaluationsforschung* (S.179–193). Göttingen: Hogrefe. – **Holzwarth, C. (1995)**. *Die Rolle der Verhaltensbeobachtung in der Personalbeurteilung. Eine experimentelle Untersuchung zum Assessment Center*. Regensburg: Roderer. – **Horn, U. (1996)**. *Integrative Entwicklungsbegleitung statt Assessment Center*. Hamburg: S + W Steuer- und Wirtschaftsverlag. – **Hossiep, R. (1994)**. Das Assessment Center. *Diagnostica*, 40, 89–104. – **Hossiep, R. (2000)**. Konsequenzen aus neueren Erkenntnissen zur Potentialbeurteilung. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.75–105). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000)**. *Persönlichkeitstests im Personalmanagement*. Göttingen: Hogrefe. – **Howard, A. & Bray, D.W. (1988)**. *Managerial lives in transition – Advancing age and changing times*. New York: Guilford Press. – **Howe, M.J.A. (Ed.) (1990)**. *Encouraging the development of exceptional skills and talents*. Leicester: The British Psychological Society. – **Hübbe, E (1999)**. Training braucht Assessment. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.72–84). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **Jackson, C. (1999)**. *Testen und getestet werden – Was man über moderne Psychodiagnostik wissen sollte*. Bern: Huber. – **Jeanneret, R. & Silzer, B. (Eds.) (1998)**. *Individual psychological assessment – Predicting behavior in organizational settings*. San Francisco: Jossey-Bass. – **Jeserich, W. (2000)**. Assessment Center. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (3. Aufl.; S.717–728). Göttingen: Hogrefe. – **Jochmann, W. (Hrsg.) (1999)**. *Innovationen im Assessment-Center – Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **Kalb, J. & Ulrich, B. (2000)**. Das AC als Verfahren zur Potenzialeinschätzung. *Personalführung*, 33 (3), 40–44. – **Kersting, M. (1999)**. *Diagnostik und Personalauswahl mit computergestützten Problemlöseszenarien? Zur Kriteriumsvalidität von Problemlöseszenarien und Intelligenztests*. Göttingen: Hogrefe. – **Kleinmann, M. (1997)**. *Assessment Center. Stand der Forschung – Konsequenzen für die Praxis*. Göttingen: Hogrefe. – **Kleinmann, M. (2000)**. Assessment Center. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (2., überarb. u. erw. Aufl.; S.101–113). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Kleinmann, M. & Strauß, B. (1998)**. Validity and application of computer-simulated scenarios in personnel assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 97–106. – **Klink, C. (2001)**. Spielend zum Job – Mit raffinierten Cybersimulationen suchen Firmen nach jungen Nachwuchskräften und High Potentials. *Wirtschaftswoche* (Nr.15), 144–147. – **Klößner, K. (1994)**. *Planspielgestütztes Assessment Center*. Dissertation RWTH Aachen. – **Knoll, L. & Dotzel, J. (1996)**. Personalauswahl in deutschen Unternehmen – Eine empirische Untersuchung. *Personal*, 48 (7), 348–353. – **Kompa, A. (1989)**. *Assessment Center – Bestandsaufnahme und Kritik*. München: Hampp. – **Kompa, A. (1990)**. Demontage des Assessment-Centers: Kritik an einem modernen personalwirtschaftlichen Verfahren. *Die Betriebswirtschaft*, 50, 587–609. – **Kompa, A. (2000)**. Der gesellschaftliche und ideologische Kontext der Managementdiagnostik – Anmerkungen eines Kritikers. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (3. Aufl.; S.904–915). Göttingen: Hogrefe. – **Kotter, J.P. (1989)**. *Erfolgsfaktor Führung*. Frankfurt/M.: Campus. – **Kotter, J.P. (1990)**. *A force for change – How leadership differs from management*. New York: Free

Press. – **Kotter, J.P. (1999)**. Die Frage der Führung zu Beginn des neuen Jahrhunderts. In J.P. Kotter, *Wie Manager richtig führen* (S.7–30). München: Hanser. – **Krause, D.E., Meyer zu Kniendorf, C. & Gebert, D. (2001)**. *AC-Studie I: Assessment Center – state of the art. Eine empirische Untersuchung in Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Vortrag und unveröff. Ms. auf dem 5. Deutschen Assessment Center Kongress vom 27. bis 30.März 2001 in München. – **Krug, S. & Rheinberg, F. (1987)**. Motivation von Führungskräften. In A. Kieser et al. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (Sp.1510–1520). Stuttgart: Poeschel. – **Krumbach, P. (1999a)**. Aktuelle Methoden und Einsatzgebiete der Anforderungsanalyse. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.87–107). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **Krumbach, P. (1999b)**. Einsatzfelder und Integration moderner Nachwuchs-ACs. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.195–223). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **Kühlmann, T.M. & Stahl, G.K. (1996)**. Fachkompetenz allein genügt nicht. Interkulturelle Assessment Center unterstützen die gezielte Personalauswahl. *Personalführung*, 29, 22–24. – **Kühlmann, T.M. & Stahl, G.K. (2001)**. Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S.533–557). Göttingen: Hogrefe. – **Kuntz, B. (2000)**. Assessment Center – Abschied vom Postkorb? *ManagerSeminare, Heft 43* (Juli/August), 104–111. – **Lang-von Wins, T. & von Rosenstiel, L. (2000)**. Potentialfeststellungsverfahren. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (2., überarb. u. erw. Aufl.; S.73–99). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Leciejewski, K. (1998)**. Management-Audit: Die Methoden der Top-Berater. *Personalwirtschaft*, 25 (9), 36–41. – **Lehment, T. (1999)**. Ganzheitliche Leistungsbeurteilung mit 360-Grad-Feedback. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.333–353). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **Leiter, R. & Neubauer, R. (2001)**. *AC-Studie II: Was machen eigentlich die anderen Unternehmen im AC?* Vortrag und unveröff. Ms. auf dem 5. Deutschen Assessment Center Kongress vom 27. bis 30.März 2001 in München. – **Lepsinger, R. & Lucia, A.D. (1997)**. *The art and science of 360-Grad-Feedback*. San Francisco: Pfeiffer/ Jossey-Bass. – **Lieberei, W. & Aldering, C. (1999)**. Konzeption eines Dynamischen Assessment-Centers am Beispiel der Deutschen Flugsicherung DFS GmbH. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.251–268). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **Lievens, F. (1998)**. Factors which improve the construct validity of assessment centers: A review. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 141–152. – **Litzke, S. (1998)**. Das Assessment Center als System zur Verteilung knapper Ressourcen. *Zeitschrift für Politische Psychologie*, 6, 57–70. – **Lombardo, M.M. & Eichinger, R.W. (2000)**. High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39 (4), 321–329. – **Lorenz, M. (1999)**. Erfolgsfaktoren der Einführung von Assessment-Centern in Unternehmen. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.29–39). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **managermagazin (1997)**. Assessment-Center: Spielend leicht. November, 276–281. – **McCall, M.W., Jr., Lombardo, M.M. & Morrison, A.M. (1995)**. *Erfolg aus Erfahrung*. Stuttgart: Klett-Cotta. – **McCauly, C.D., Moxley, R.S. & Van Velsor, E. (1999)**. *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass. – **Miesen, J., Schuhfried, G. & Wottawa, H. (1999)**. ELIGO: Eine vorläufige Antwort auf Grundprobleme der testgestützten Eignungsdiagnostik. *Wirtschaftspsychologie*, 6 (1), 16–24. – **Mohseni, A. & Rummel, C. (2000)**. Kart-Rennen als Planspiel: Lernen in der Pole Position. *Personalführung*, 33 (3), 18–24. – **Moss Kanter, R. (1989)**. *When giants learn to dance*. New York: Simon & Schuster. – **Neuberger, O. (1989)**. Assessment Center – Ein Handel mit Illusionen? In C. Lattmann (Hrsg.), *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung* (S.291–307). Heidelberg: Physica. – **Neuberger, O. (1990)**. *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke. – **Neumann, R. (1999)**. „Fast wie im richtigen Leben ...“; In-Vivo- und Real-Life-Assessment. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.237–249). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **Obermann, C. (1992)**. *Assessment Center – Entwicklung,*

*Durchführung, Trends.* Wiesbaden: Gabler. – **Obermann, C. (1996).** Assessment Center als Prozeßdiagnostik. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (S.87–95). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Paschen, M. & Hossiep, R. (1999).** Psychologische Fragebogen als Bestandteil der AC-Methode. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.129–155). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **Rabe v. Pappenheim, J. (1998).** Managing and assessing performance: Round-table-Gespräche bei Rodenstock. *Personalführung*, 31 (8), 36–39. – **Radke, P. (1996).** Assessment Center zur Auswahl von Pharmareferenten bei der Schering AG. In Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.), *Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung – Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozessoptimierung* (S.298–310). Hamburg: Windmühle. – **Rahn, B. & Moser, K. (2000).** Beiträge verschiedener Prädiktoren zur Kriteriumsvalidität eines Assessment Centers. *Zeitschrift für Personalforschung*, 14, 113–126. – **Rieckmann, H. (2000).** *Managen und Führen am Rande des 3. Jahrtausends* (2., durchges. Aufl.). Frankfurt/M.: Lang. – **Ruddat, H., Schoberth, W. & Stein, F. (1999).** Das Aufgabenbezogene Personal-Qualifizierungssystem. *Personalführung*, 32 (2), 76–80. – **Ruderman, M.N. & Ohlott, P.J. (2000).** *Learning from life – Turning life's lessons into leadership experience.* Greensboro (NC): Center for Creative Leadership. – **Ryan, A.-M., McFarland, L., Baron, H. & Page, R. (1999).** An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359–391. – **Sackett, P.R. & Dreher, G.F. (1982).** Constructs and assessment center dimensions: Some troubling empirical findings. *Journal of Applied Psychology*, 67, 401–410. – **Sarges, W. (1996).** Lernpotential-Assessment Center. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (S.97–108). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Sarges, W. (2000a).** Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (3. Aufl.; S.1–21). Göttingen: Hogrefe. – **Sarges, W. (Hrsg.). (2000b).** *Management-Diagnostik* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. – **Sarges, W. (2000c).** Diagnose von Managementpotential für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.107–128). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Sarges, W. (2001).** Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (5. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler. – **Sarges, W. & Reitzig, G. (1988).** Personalauswahl durch Einzelassessment: Partner statt Testperson. *Gablers Magazin* (2), 36–38. – **Sarges, W. & Wottawa, H. (2001).** *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren.* Lengerich: Pabst. – **Schaipp, C. & Plaum, E. (1995).** „Projektive Techniken“: Unseriöse „Tests“ oder wertvolle qualitative Methoden? Bonn: Deutscher Psychologen Verlag. – **Scherm, M. (Hrsg.). (in Druck).** *360-Grad-Beurteilungen. Diagnose und Entwicklung von Führungskompetenzen.* Göttingen: Hogrefe. – **Schippmann, J.S. (1999).** *Strategic job modeling – Working at the core of integrated Human Resources.* Mahwah, NJ: Erlbaum. – **Schmid, F.W. (2000).** Einzel-Assessment. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (3. Aufl.; S.703–716). Göttingen: Hogrefe. – **Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (2000).** Meßbare Personenmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (2., überarb. u. erw. Aufl.; S.15–43). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Schmidt-Tophoff, M. & Stehle, W. (1994).** Neue Ansätze im Bereich der Assessment Center. *Personal*, 46 (12), 568–571. – **Schöning, H. (1998).** Vom Assessment Center zum Competencies Review. *xs*, 31(2), 36–41. – **Scholz, G. (1994).** *Das Assessment Center: Konstruktvalidität und Dynamisierung.* Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Schreiber, L. (1995).** Der Einsatz eines computersimulierten Szenarios im Assessment-Center bei MERCK. In B. Strauß & M. Kleinmann (Hrsg.), *Computersimulierte Szenarien in der Personalarbeit* (S.273–284). Göttingen:

Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Schuler, H. (1993)**. Auswahl von Mitarbeitern. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (2. Aufl.; S.113–140). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. – **Schuler, H. (1996)**. *Psychologische Personalauswahl – Einführung in die Berufseignungsdiagnostik*. Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Schuler, H. & Moser, K. (2000)**. Geschichte der Managementdiagnostik. In W. Sarges (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (3. Aufl.; S.32–42). Göttingen: Hogrefe. – **Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.). (1992)**. *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Schulz, U. & Niebergall, A. (1995)**. Psychometrische Validierung von Expertenentscheidungen im Assessment-Center. Entscheidungsoptimierung und –kontrolle mittels eines stochastischen Nutzenmodells. *Zeitschrift für Personalforschung*, 9, 193–207. – **Schwarb, T.M. (1996)**. *Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl*. München: Hampp. – **Simon, H. (1991)**. *Simon für Manager*. Düsseldorf: Econ. – **Sonnleitner-Clinchamps, R. & Gotsch, P. (1999)**. Internationale Assessment-Center. In W. Jochmann (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center* (S.269–285). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. – **Sonntag, K. (2000)**. Personalentwicklung „on the job“. In Martin Kleinmann & Bernd Strauß (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (2., überarb. u. erw. Aufl.; S.181–203). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993)**. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley. – **Spörli, S. & Schmid, F.W. (1997)**. Das Einzel-Assessment als Baustein der Führungskräfteentwicklung. In H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (4. Aufl.; S.223–232). Wiesbaden: Gabler. – **Spychalski, A.C., Quinones, M.A., Gaugler, B.B. & Pohley, K. (1997)**. A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50, 71–90. – **Strauß, B. (2000)**. Die Messung der praktischen Intelligenz von Managern mit Hilfe computersimulierter Szenarien. In L. von Rosenstiel und T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.129–153). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Strauß, B. & Kleinmann, M. (1998)**. Validity and implementation of computer-simulated scenarios in personnel assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 97–105. – **Taubert, R. & Piorr, R. (1999)**. Feedback-orientierte Potentialerhebung: Anhaltspunkte für Leistungsprognosen. *Personalführung*, 32 (4), 46–53. – **Thiele, A. & Eggers, B. (Hrsg.). (1999)**. *Innovatives Personalmarketing für High-Potentials*. Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Thornton III, G.C. (1992)**. *Assessment Centers in Human Resource Management*. Reading: Addison-Wesley. – **Thornton III, G.C., Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B. & Bentson, C. (1992)**. Die prädiktive Validität des Assessment Centers – eine Metaanalyse. In H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung* (2. Aufl.; S.36–60). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Tjosvold, D. (1991)**. *Team organization. An enduring competitive advantage*. Chichester: Wiley. – **Ulich, E. (1999)**. Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In Karlheinz Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen* (2., überarb. u. erw. Aufl.; S.123–153). Göttingen: Hogrefe. – **Vaill, P.B. (1996)**. *Learning as a way of being. Strategies for survival in a world of permanent white water*. San Francisco: Jossey-Bass. – **Van Velsor, E. & Leslie, J.B. (1991)**. Feedback to managers. Volume II: A review and comparison of sixteen multi-rater feedback instruments. Greensboro: Center for Creative Leadership. – **Veil, C. (1995)**. Wohin geht die Assessment-Center-Entwicklung? *Zeitschrift für Personalforschung*, 9, 380–399. – **Veil, C. (1998)**. Vom AC-Prüfungsmilieu zum AC-Entwicklungsmilieu. Skizzen eines pragmatischen Entwicklungsprozesses. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 67 (2), 85–89. – **Wanous, J. P. (1992)**. *Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialisation*. Reading, MA: Addison-Wesley. – **Ward, P. (1995)**. 360° Feedback. *People Management*, 2, 20–22. – **Weber, H. (1995)**. Dynamisierung von Assessment Centern. In Arbeitskreis Assessment Cen-



ter e.V. (Hrsg.), *Das Assessment Center in der betrieblichen Praxis: Erfahrungen und Perspektiven* (S.137–154). Hamburg: Windmühle. – **Westermann, F. (1997)**. Show is over, truth begins – das integrative Entwicklungs-Assessment als neuer Weg einer individualisierten Managementdiagnostik. In J. Freimuth, J. Haritz & B.-U. Kiefer (Hrsg.), *Auf dem Wege zum Wissensmanagement – Personalentwicklung in lernenden Organisationen* (S.65–75). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Wirtschaftswoche (1996)**. Alles Dinosaurier – Japans Management-Vordenker Kenicki Ohmae über neue Unternehmen und die Folgen der Globalisierung. (Nr. 38, 12.9.1996, S.114). – **Woschnik, A. & Konradt, U. (1995)**. Assessment-Center für Metallfacharbeiter? Neue Fertigungsstrukturen und betriebliche Eignungsdiagnostik. *Personal*, 47 (5), 234–237. – **Wottawa, H. (1990/ 1991)**. Industrielle Assessment-Center und die Auswahl von Offiziersbewerbern der Bundeswehr im Vergleich. *Jahrbuch des Psychologischen Dienstes der Bundeswehr*, 24/ 25, 11–57. – **Wottawa, H. (2000)**. Perspektiven der Potentialbeurteilung: Themen und Trends. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.27–51). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie. – **Zänker, A. (1998)**. Konjunkturzyklen: Schumpeters Welt. *DIE WELT* v. 13.8.98, S.14. – **Zaleznik, A. (1990)**. *Führen ist besser als managen*. Freiburg i.Br.: Haufe.