

Claus D. Eck  
Hans Jöri  
Marlène Vogt

# Assessment- Center

Entwicklung und Anwendung –  
mit 57 AC-Übungen und Checklisten

*3. Auflage*

EXTRAS ONLINE

 Springer

## Assessment-Center

Claus D. Eck  
Hans Jöri  
Marlène Vogt

# Assessment-Center

Entwicklung und Anwendung –  
mit 57 AC-Übungen und Checklisten

3., überarbeitete und aktualisierte Auflage

Mit 49 Abbildungen und 11 Tabellen

**Claus D. Eck**  
Horgen, Schweiz

**Hans Jöri (1946–2015)**

**Marlène Vogt**  
Zürich, Schweiz

Ergänzendes Material finden Sie unter <http://extras.springer.com/> Bitte im entsprechenden Feld die ISBN eingeben.

ISBN 978-3-662-47741-0      978-3-662-47742-7 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-662-47742-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2007, 2010, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Umschlaggestaltung: deblik Berlin  
Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH – Reinhold Schöberl, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer.com](http://www.springer.com)

# Geleitwort

---

Dieses Buch behandelt eine zentrale Aufgabe eines Unternehmens: die benötigten strategischen Personalressourcen und Kompetenzen in ausreichendem Maße rechtzeitig zur Verfügung zu stellen. Dies ist

- ein Problem der Beschaffenheit der vorhandenen Kompetenzprofile und der Retention der Mitarbeiter mit den benötigten Kompetenzprofilen und v. a.
- eine Frage von Assessment und Development; Letztere, Beurteilung und Entwicklung stehen in einem engen Zusammenhang.

Fehlbesetzungen bzw. Misserfolge in der Stellenbesetzung und Nachfolgeplanung haben viele direkte und indirekte Konsequenzen. Strategische Ziele des Unternehmens können u. U. nicht erreicht werden; es kann zur Dysfunktionalität und Beeinträchtigungen der Reputation führen. Das alles lässt sich beziffern, inkl. der Investitionen in Fehlrekrutierungen, Aufwendungen für inadäquate Laufbahnförderungen etc.

Was sich nicht beziffern lässt, aber möglicherweise noch viel ausgeprägter ist und schwerer wiegt, ist das »Arbeitsleid«. Nicht nur das »task-system«, sondern v. a. das »sentinent system«, d. h. Personen, Gruppen, ganze Organisationseinheiten leiden unter Fehlbesetzungen fachlicher, führungsmaßiger oder persönlicher Natur.

Es lohnt sich daher, Assessments und Personalentwicklungsmaßnahmen mit aller Sorgfalt – was immer auch einen entsprechenden Aufwand bedeutet – zu konzipieren, durchzuführen und zu evaluieren. Es wäre eine Form der »zynischen Vernunft« (Peter Sloterdijk), wenn strategische Personalfragen rein nach dem Prinzip des »hire and fire« ohne Nachhaltigkeit praktiziert würden oder personelle Misserfolge nur unter Gesichtspunkten der statistischen Wahrscheinlichkeit betrachtet würden.

Assessments, d. h. Beurteilung von Potenzialen und deren Bewährungswahrscheinlichkeit in gegebenen Situationen, sind an verschiedenen Orten der Weichenstellung von Laufbahnen notwendig.

Es stellen sich dabei einige theoretische und professionelle Probleme, für deren Lösung zahlreiche Verfahren, Methoden und Instrumente entwickelt wurden. Einige davon werden in diesem Buch beschrieben und diskutiert.

Professionalität und Qualitätssicherung in so sensiblen Bereichen erfordern angesichts der Dynamik von sozialen Systemen einen beachtlichen theoretischen und reflexiven Aufwand. Routine und Standardprozesse werden den praktischen Herausforderungen oft nicht gerecht. Dies wird an verschiedenen Stellen in diesem Buch sehr aufschlussreich dargestellt.

Assessments wurden und werden hauptsächlich von Psychologinnen und Psychologen entwickelt und durchgeführt. Klassischerweise sind es Expertinnen und Experten der Differentiellen Psychologie bzw. der Arbeits- und Organisationspsychologie. Die Komplexität der Fragestellung, das »matching« von Personen und Organisationen – beides offene Systeme – erfordert den Einbezug von Aspekten der Klinischen Psychologie und v. a. ein vertieftes Verständnis der Dynamik von Organisationen und managementspezifischen Herausforderungen.

Die konstruktive Verbindung von an sich divergierenden Denkweisen und Praktiken erfordert ein – und gelingt unserer Erfahrung nach auch am besten in einem – Team von engagierten und kompetenten Spezialisten, die theoretische und praktische Erfahrungen verknüpfen wollen und können.

Dieses Buch entstand vor dem Hintergrund jahrzehntelanger Erfahrungen mit den verschiedenen Formen von Assessments, wie sie an dem und durch das IAP Institut für Angewandte Psychologie in Zürich (gegr. 1923) konzipiert und durchgeführt werden.

Im Rahmen meiner Tätigkeit als Global Head Education & Development im Wealth Management & Business Banking und im Global Asset Management der UBS AG und ab 2009 in der Raiffeisen Centrobank AG habe ich unterschiedliche Selektions- und Entwicklungsassessments mitentwickelt und eingesetzt.

Zwei Aspekte sind m. E. besonders erfolgskritisch:

- erstens die differenzierte Bestimmung des Anforderungsprofils unter Einbezug des organisatorischen und kulturellen Kontextes,
- zweitens den engen Einbezug des lokalen Managements, denn die Validität eines jeden Assessment-Instrumentes bestimmt sich über zukünftige Leistungsbeurteilung durch Linienvorgesetzte, Kunden und Partner nach Aufnahme der Zielposition. Teilweise unterstützt durch 360°-Feedback-Instrumente, wie sie in ► Kap. 3 dargestellt werden.

Als besonders effektiv erachte ich daher innovative Ansätze wie das im Kapitel 2.4.6 beschriebene interaktive Assessment-Center. Gerade derartige Ansätze erlauben ein noch besseres »matching« zwischen Position und Kandidat, da durch den systematischen und intensiven Dialog von konkret beobachteten Verhaltensweisen die oft implizit vorhandenen Annahmen über das erwünschte und erwartete Verhalten in einer zu besetzenden Rolle explizit gemacht werden. Das immanent vorhandene Frustrationspotenzial durch falsche Erwartungen auf Seiten des Kandidaten und der Organisation reduziert sich deutlich und die Prognosevalidität erhöht sich.

Ich bin überzeugt, dass dieses Buch Personalentwicklern sowie Managern einen Fundus an theoretischen wie praktischen Umsetzungsbeispielen bietet, die dazu beitragen, den diffizilen Prozess der Personalselektion und -entwicklung besser und effektiver zu gestalten.

Dr. Eleonore Leder  
Head Human Resources  
Development & Management  
Raiffeisen Centrobank AGs  
Wien/Austria

# Vorwort zur dritten Auflage

---

Wir freuen uns, dass das Buch »Assesment-Center – Entwicklung und Anwendung«, seit der 2. Auflage mit zahlreichen Beispielen für Assesment-Aufgaben und Checklisten, nun in dritter Auflage erscheint. Wiederum wurde der Text gründlich überarbeitet und ergänzt.

Das Human Ressourcen Management unterliegt zahlreichen Veränderungen und sieht sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Der sog. Faktor »Mensch« bzw. »Person« erweist sich dabei aber von eher zunehmender Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg und der Qualität des Arbeitslebens in der Organisation mit ihren Projekt- und Arbeitsteams und für das Niveau der Führungskultur. Auch in der selbstverständlich gewordenen systemischen Betrachtung sind Personen wirkungsmächtige Knotenpunkte und keine bloßen *tags*. Auch wenn Personen immer für eine (hoffentlich klar definierte) Funktion oder Position in einer jeweils unterschiedlichen Situation und im Kontext bestimmter Zielsetzungen evaluiert werden, so wirkt in den jeweiligen Akteurenrollen doch immer die Person als ein Ganzes. Der Einbezug dieser breiteren Sichtweise erhöht zwar die Komplexität, aber sie fördert nachweislich die Qualität von Personalentscheiden.

Während den Vorarbeiten zur 3. Auflage ist unser geschätzter Kollege und Co-Autor, lic. phil. Professor Hans Jöri, Psychologe SBAB/FSP nach längerer Krankheit verstorben. Auch im letzten Stadium seiner Krankheit nahm er großen Anteil an der Arbeit an der Neuauflage. Die Personaldiagnostik allgemein und insbesondere im risikorelevanten Bereich wie »Sicherheit, Verkehr und öffentlicher Bereich«, so die Bezeichnung der von Hans Jöri jahrzehntelang geleiteten Abteilung am Institut für Angewandte Psychologie (jetzt Teil des Departements »Angewandte Psychologie« an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, ZHAW), waren das Zentrum des beruflichen Wirkens von Hans Jöri. Zahlreiche sicherheits- und verkehrspsychologische Initiativen, Forschungsprojekte und Publikationen zeugen von seinem großen Engagement.

Wir widmen diese 3. Auflage dem Andenken an lic. phil. Professor Hans Jöri.

Claus D. Eck – Marlène Vogt  
Zürich, im Sommer 2015

# Vorwort zur ersten Auflage

---

Dieses Buch ist ein Beitrag zur Psychologie und Methodologie von Assessments für und in Arbeitsorganisationen. Es verdankt sich einem doppelten Traditionsstrang und Erfahrungshintergrund.

- Seit Jahrzehnten hat die »Assessment-Psychologie« international Konjunktur, auch mit ihren typischen Schwankungen. Begonnen hat es allerdings nicht mit Assessments, sondern früher sprach man von Eignungsprüfung und Anlernverfahren. Die Antworten darauf waren u. a. die sog. Zürcher Methode (vergl. F. Dorsch, 1963). Eine kaum überblickbare Forschungsgeschichte, lange Reihen von Handbüchern und unzählige Tests und Verfahren zeugen von dieser Entwicklung. Vieles entstand – eine eigentliche Überproduktion – vieles verschwand auch wieder; aber einiges Grundlegendes blieb und wurde bzw. wird in zahlreichen Variationen adaptiert, transferiert – woraus auch tatsächliche Innovationen entstanden. Im lokalen Rahmen hat auch das IAP zu diesen Entwicklungen beigetragen und innerhalb der Berufsausbildungen der Hochschule für Angewandte Psychologie den Dialog mit der wissenschaftlichen Forschung und den Tendenzen der Profession gepflegt. Spuren dieser Auseinandersetzung lassen sich auch in dem vorliegenden Buch bzw. anderen Veröffentlichungen der Autoren finden.
- Dieses Buch ist hauptsächlich Ergebnis der teilweise jahrzehntelangen Praxis der Autorin und Autoren. Wobei gleich hinzugefügt werden muss, dass dieses reiche und interessante Erfahrungsfeld nicht nur von den drei Personen besetzt wurde, die dieses Buch verfassten. Diese konkreten Erfahrungen und Mandate wären nicht möglich ohne die Kompetenzen und die Mitwirkung zahlreicher Kolleginnen und Kollegen, die in der Entwicklung von Assessment-Techniken, Durchführung von Assessments, Trainings, Ausbildungen und Beratung im Rahmen zur Lösung von Personalentscheidungen erfolgreich mitwirkten.

Die allgemeinen Einsatzmöglichkeiten von Assessments sind die klassischen: Auswahl (Selektion), Einsatz der Personalressourcen, Potenzialerhebung, gezielte Förderung und Beförderung (Promotion), Laufbahnplanung, Unterstützung und Früherkennung von Schwierigkeiten und Belastungssituationen, Beiträge zu einem fairen Kompensationssystem etc.

Aber die spezifischen Fragestellungen und Problemsituationen haben sich teilweise grundlegend verändert. Es sind vor allem fünf Tendenzen, die mit ihrer Dynamik die Assessment-Situation beeinflussen:

- von der Fokussierung auf das Individuum (die »Persönlichkeit«) zur stärkeren Gewichtung des unmittelbaren sozialen Kontexts (Team, Führungsverhältnis, Managementkultur, Branche);
- Personalentscheidungen im Zusammenhang und als Konsequenz von wechselnden Unternehmensstrategien (»business case«), aktuelle Geschäftsprobleme etc.;
- kürzer werdende Zeiträume (»speed-to market«) für die Klärung und Bereitstellung (Entwicklung) der geeigneten Personalressourcen;
- veränderte Werthaltungen und Entwürfe des sog. Berufslebens in Richtung Portfolio-Worker, Lebensunternehmer, Personal Governance (Hausammann 2007) etc.;
- makrostrukturelle Einflüsse, gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, Internationalisierung des Human Resources Managements, Verrechtlichung des HRM und gesellschaftspolitische, ethische Fragen und Herausforderungen; so ist z. B. nicht zu übersehen, dass eine flächendeckende Politik der »Bestauslese« Gefahr läuft, die verhängnisvolle und inakzeptable Kategorie der »überflüssigen Menschen« (Hannah Arendt) zu fördern.

Im Übrigen werden die doch sehr sprachzentrierten Assessment-Verfahren durch die wachsende Anzahl von Menschen mit »poor language skills« relativiert bzw. in ihrer Verwendung begrenzt (Klimoski u. Zukin 2003).

Entstanden aus einer reichen Praxis, wendet sich unser Buch an Praktiker: Entscheidungsträger in Arbeitsorganisationen und HRM-Verantwortliche, die sich ein verlässliches Bild über die verschiedenen Formen von Assessments machen wollen, und Kollegen und Kolleginnen im Berufsfeld, die sich mit konzeptuellen, methodischen und organisatorischen Problemen von Assessments konfrontiert sehen. Wir hoffen, ihnen einige Anregungen gegeben und vor allem Lust gemacht zu haben, selbst kreative Inszenierungen von Assessments zu wagen. Weite Teile der Kapitel 1, 2 und 4 entstanden aus Vorlesungen des Erstautors über die AC-Thematik – das Buch unterstützt dadurch die notwendigen Trainingsaufgaben für Assessorinnen und Assessoren sowie weiterer Fachpersonen im Rahmen von Assessments.

Obwohl die Verfasser dieses Buches auch häufig in Deutschland, Österreich und der Erstherausgeber intensiv im französischen und englischen Sprachbereich gearbeitet haben, sind sie Schweizer bzw. Schweizerin und ihre Helvetismen nicht zu übersehen. Um nur ein Beispiel zu nennen: Wir gebrauchen für bestimmte Management- bzw. Führungsverhältnisse den Ausdruck »Linie«, was sich in etwa den Ausdrücken Dienstweg, Unterstellung, etc. annähert und doch als Begriff umfassender ist.

Dass unser sprachliches Kolorit nicht zu sehr ins Kraut schoss, verdanken wir unserer Lektorin Daniela Böhle; auch sonst hat sie mit gleicherweise zarter und fester Hand unseren Text gestrafft, geglättet und übersichtlicher gemacht. Wir haben ihr sehr zu danken. Ebenfalls von Verlagsseite hat uns Joachim Coch seit Anbeginn ideell und logistisch tatkräftig unterstützt und uns damit vieles erleichtert. Genauso tatkräftig haben uns Fritz Gassner, Daniela Hägi, Eleonore Leder, Leila Merkhofer, Annemarie Pierpaoli, David Rubelli und von Seiten des IAP Stephanie Claus, Beat Johner, Lorenza Masciarelli und Corinna Merz unterstützt. Herzlichen Dank.

Alle in diesem Buch vorkommenden natürlichen oder juristischen Personen sind frei erfunden. Jede Ähnlichkeit mit existierenden Personen oder Unternehmen wäre rein zufällig. Leserinnen und Leser sollen gleichermaßen angesprochen werden. Deshalb werden oft, auch abwechslungsweise, beide Geschlechtsformen, zuweilen auch neutrale Formen, verwendet.

Claus D. Eck – Hans Jöri – Marlène Vogt  
Zürich, im Sommer 2007

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Grundsätzliches zur Personaldiagnostik</b> .....	<b>1</b>	2.2.6	Die Rolle der AC-Leitung – Klippen und Krisenmanagement im AC .....	77
1.1	Erste Hinführung zum Thema .....	2	2.2.7	Was gegen ACs vorgebracht werden kann – bzw. beachtet werden muss .....	79
1.1.1	Assessment .... ein Begriff zum Verwechseln .....	5	2.3	Am Feedback und seiner Qualität entscheidet sich alles .....	84
1.1.2	Die diagnostische Situation in der Personalberatung .....	5	2.3.1	Feedback als AC-Element .....	85
1.1.3	Historische Entwicklung .....	9	2.3.2	Formen des Feedback im AC .....	86
1.1.4	Was ist typisch für Assessment- Verfahren? .....	12	2.3.3	Das 4-Phasen-Modell des offiziellen AC-Feedbacks: Der AC-Bericht .....	88
1.1.5	Zielsetzung und generelle Indikation der Anwendung von Assessment-Center oder Development-Center .....	23	2.4	Weiterentwicklung des Assessment- Centers und aktuelle Trends .....	93
1.1.6	Anwendungsbereiche .....	24	2.4.1	Problematische und konstruktive Entwicklungen .....	94
1.2	Beurteilung .....	25	2.4.2	Erlebnispädagogische Elemente und warum sie (fast) unverzichtbar sind .....	97
1.2.1	Grundsätzliches zur sog. Personen- beurteilung .....	25	2.4.3	Beobachtung und Debriefing .....	101
1.2.2	Beobachten – Beschreiben – Beurteilen ..	30	2.4.4	Bedingungen für die Durchführung eines erlebnispädagogischen Teils .....	103
1.2.3	Ethische und rechtliche Fragen von Assessments .....	36	2.4.5	Muttersprache oder Corporate Language? .....	106
<b>2</b>	<b>Das Assessment-Center-Verfahren und seine Durchführung</b> .....	<b>41</b>	2.4.6	Das interaktive AC .....	107
2.1	Konstruieren Sie uns ein Assessment- Center! .....	42	<b>3</b>	<b>Es muss nicht immer AC sein: Varianten</b> .....	<b>113</b>
2.1.1	Die Anfrage und ihre Klärung .....	42	3.1	Das Einzel-Assessment .....	114
2.1.2	Anforderungen analysieren – einige Vorüberlegungen .....	45	3.1.1	Begriff, Entstehung und Idee des Einzel-Assessments .....	114
2.1.3	Fähigkeiten – Kompetenzen – Capabilities .....	49	3.1.2	Abgrenzung zum Assessment-Center ..	114
2.1.4	Theoriemodelle .....	50	3.1.3	Das Anfragemanagement bei der Auftragserteilung .....	115
2.1.5	Überführung gewonnener Informationen in beobachtbare Beurteilungskriterien ..	56	3.1.4	Indikation und Zielsetzung für das Einzel-Assessment .....	117
2.1.6	Konstruktion der sog. AC-Elemente .....	58	3.1.5	Analyse der Anforderungen vor dem Hintergrund des Systems und Subsystems .....	121
2.2	Durchführung und Organisation eines AC .....	67	3.1.6	Umsetzung der Analyseergebnisse in beurteilbare Kriterien: Standardisierungsgrad .....	123
2.2.1	Von der Nominierung der Teilnehmenden bis zur Einladung .....	68	3.1.7	Qualitätskriterien von Einzel- Assessments .....	124
2.2.2	Die Rolle des AC-Sekretariats .....	71	3.2	Einzel-Assessment-Elemente und deren Konstruktion .....	125
2.2.3	Von der Eröffnungssitzung bis zum Schlussplenum – und was nachher alles zu tun ist .....	73	3.2.1	Vorbereitungsaufgaben .....	126
2.2.4	Organisation der Feedback-Gespräche ..	74	3.2.2	Interview .....	127
2.2.5	Die Integrationsitzung .....	75			

3.2.3	Rollenspiel .....	135
3.2.4	Präsentation .....	138
3.2.5	Fallbeispiele und Fallstudien .....	140
3.2.6	Postkorbübung .....	141
3.2.7	Psychodiagnostische Verfahren .....	143
3.2.8	Ablauforganisation eines Einzel- Assessments .....	160
3.2.9	Beteiligte und deren Rollen .....	163
3.3	Das Gruppen-Assessment .....	169
3.4	Das 360°-Feedback .....	173
3.4.1	Einleitung .....	173
3.4.2	Methode .....	174
3.4.3	Merkmale des 360°-Feedbacks .....	175
3.4.4	Wer soll teilnehmen? .....	176
3.4.5	Ablauf .....	176
3.4.6	Anwendungsbereiche: Ziele, Funktion und Nutzen des 360°-Feedbacks .....	181
3.5	Zusammenfassung .....	182
<b>4</b>	<b>Versuch einer Integration: Kriterien für die Indikation und Evaluation von ACs und anderer Assessment-Verfahren .....</b>	<b>183</b>
4.1	Wie steht es mit der Validität? .....	185
4.2	Evaluation .....	186
4.3	Assessments sind experimentelle Inszenierungen .....	189

## Anhang

Anhang A: Materialien zu Kapitel 1 .....	195
Anhang B: Materialien zu Kapitel 2 .....	199
Anhang B1: Beurteilungsbögen .....	201
Anhang B2: AC .....	207
Anhang B3: Outdoor .....	243
Anhang B4: IAC .....	269
Anhang C: Materialien zu Kapitel 3 .....	277
Anhang C1: Einzel-AC .....	279
Anhang C2: Gruppen-AC .....	293
Anhang C3: 360°-Feedback .....	307
Literatur .....	309
Quellenverzeichnis .....	315
Autorenportraits .....	317
Stichwortverzeichnis .....	321

# Grundsätzliches zur Personaldiagnostik

- 1.1 Erste Hinführung zum Thema – 2**
  - 1.1.1 Assessment .... ein Begriff zum Verwechseln – 5
  - 1.1.2 Die diagnostische Situation in der Personalberatung – 5
  - 1.1.3 Historische Entwicklung – 9
  - 1.1.4 Was ist typisch für Assessment-Verfahren? – 12
  - 1.1.5 Zielsetzung und generelle Indikation der Anwendung von Assessment-Center oder Development-Center – 23
  - 1.1.6 Anwendungsbereiche – 24
  
- 1.2 Beurteilung – 25**
  - 1.2.1 Grundsätzliches zur sog. Personenbeurteilung – 25
  - 1.2.2 Beobachten – Beschreiben – Beurteilen – 30
  - 1.2.3 Ethische und rechtliche Fragen von Assessments – 36

Von der Oberflächen-  
struktur zur Tiefenstruktur

## 1.1 Erste Hinführung zum Thema

Diagnostik als Theorie und Praxis hat etwas mit dem Erkennen von etwas zu tun, das nicht offensichtlich, für jedermann einsehbar ist. Der Begriff leitet sich aus dem griechischen *diagnōstikós* bzw. *diagnōsis* ab und meint »unterscheidende Beurteilung«. Noch genauer übersetzt meint es »hindurch-erkennen«, z. B. vom »Äußeren« zum »Inneren«, von der »Oberfläche« zum »Dahinterliegenden«, von der Erscheinung zur Kernbeschaffenheit.

Früher hätte man dies als das »Wesen« bezeichnet. Damit wäre etwas wie die »Wahrheit« über einen Menschen gemeint gewesen oder mindestens eine verlässliche Aussage darüber, wie jemand »wirklich ist«. Die Psychologie allgemein hat diesbezüglich inzwischen eine große Skepsis entwickelt und die Differentielle Psychologie hat längst davon Abschied genommen, über das »Wesen«, die »Wahrheit« oder auch nur die »Wirklichkeit« einer Person vernünftige Aussagen machen zu wollen. Geblieben ist aber das Bedürfnis, bei Menschen etwas hindurch-zu-erkennen, z. B. Motivationen, Ressourcen, Grenzen, Kompetenzen, Potenziale. Auch das ist noch ein recht hoher Anspruch. Ist er überhaupt einlösbar? Und: Welche ethischen (und auch rechtlichen) Aspekte sind dabei relevant?

Von den vier großen Anwendungsfeldern der Diagnostik **Wirtschaft**, **Bildung**, **Gesundheit** und **Recht** (Wottawa-Hossiep 1987) konzentriert sich das vorliegende Buch auf den Bereich Wirtschaft inkl. Verwaltung und dabei besonders auf die sog. humane Ressourcen (HR), die in den Organisationen als HR-Management und als HR-Development zusammengefasst werden. Die Frage bleibt aber die gleiche: Wie kann auch in diesem Feld der hohe Anspruch des »hindurch-Erkennens« eingelöst werden? Bescheidenheit kommt von Bescheid wissen. Gerade weil mit der Diagnostik, wie oben schon erwähnt, oft Vorstellungen davon verbunden sind, das »wahre Wesen«, die »wirkliche Beschaffenheit« usw. zu erkennen, muss klar festgestellt werden: Das ist nicht möglich! Die Differentielle Psychologie, eine der Hintergrundtheorien der Personaldiagnostik, zeigt auf, dass valide Aussagen über das Verhalten einer Person mindestens entlang folgender vier Achsen gemacht werden müssen:

- Welches **Individuum** (Person, Geschlecht, Alter etc.) soll erfasst werden?
- In Bezug auf welche **Merkmale** (Dimensionen, Kriterien) wird es erfasst?
- Auf welcher **Zeitachse** (Herkunft, Biographie, Anamnese, Zukunftspläne bzw. vorgesehene Aufgaben, Zeithorizont etc.) spielt sich diese Erfassung ab?
- In welcher **Situation** (bzw. Umfeld) befindet sich das Individuum im Moment der Erfassung?

Daran schließen sich sofort weitere Fragen an. Beispiele: Was an den beobachteten Verhaltensweisen stellt einen Querschnitt dar, beruht also auf zeitlich und situativ relativ stabilen Dispositionsmustern, und was daran ist als aktuelle situative oder zeitliche Reaktion zu werten?

Außerdem: Alles beruht auf Vergleichen. Genau genommen wird in der Personaldiagnostik nicht **die** Intelligenz, **die** Motivation, **das** Leistungsniveau usw. einer Person ermittelt, sondern die diesbezüglichen **Unter-**

Diagnostizieren heißt  
vergleichen

**schiede** zwischen Personen, so z. B. die in einem Ausleseverfahren real zu vergleichenden Personen oder zu statistischen Zwecken bzw. aufgrund von Erfahrung gewonnenen Vergleichsgruppen.

Diagnostische Aussagen sind kein Selbstzweck. In der Personaldiagnostik sind es v. a. evaluative und prognostische Zwecke (Absichten), die den diagnostischen Aufwand begründen und legitimieren. Prognose (»prognose«, eigentlich voraus-wissen) bedeutet, aus gegenwärtigen Kriterien bzw. Befunden künftiges Verhalten bzw. Entwicklungen vorauszusagen. Es gibt zwei Arten prognostischer Schlüsse:

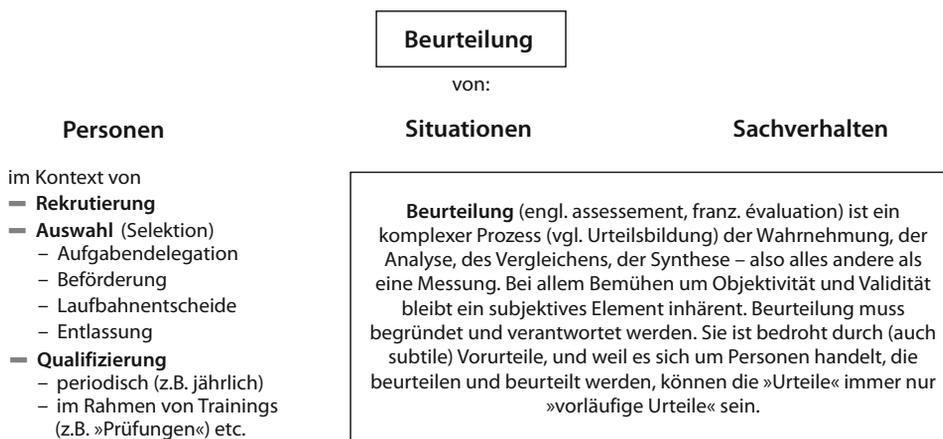
- **kausale** Prognosen machen Aussagen, die sich zwingend aus einem erhobenen Befund ergeben;
- **statistische** Prognosen machen Voraussagen, die sich mit (hoher) Wahrscheinlichkeit ergeben.

Prognosen können nur Grade der Wahrscheinlichkeit haben

Es ist offensichtlich, dass angesichts der Komplexität menschlichen Handelns und Verhaltens und angesichts der Dynamik (Veränderlichkeit) von Situationen und bezüglich des menschlichen Verhaltens v. a. statistische Prognosen gemacht werden können bzw. dürfen. Ein zentrales Konzept in der Personaldiagnostik ist deshalb die **Bewährungswahrscheinlichkeit** – und nicht die quasi-objektive Eignung.

Sprachlich-begrifflich hat sich einiges geändert. Der Begriff »Diagnostik« in dem Kompositum »Personaldiagnostik« wurzelt stark im medizinisch-klinischen Bereich. Damit sind auch bestimmte Vorstellungen und Erwartungen verbunden, die für das Anwendungsfeld Wirtschaft (bzw. Organisationen) entweder eher ungeeignet sind oder gar nicht zutreffen. So geht es z. B. nicht um das Erfassen der »Persönlichkeit«, schon gar nicht um den »Charakter« und auch nicht um das Erkennen einer Pathologie oder die Indizierung einer Therapie. Hingegen sollen Schwierigkeits- oder Störpotenziale durchaus erkannt werden können.

In der sog. Personaldiagnostik geht es um die anspruchsvollen sozio-kognitiven Akte der komplexen Beurteilung von Personen (■ Abb. 1.1).



**! Die Beurteilung von Personen ist einerseits eine alltägliche, andererseits eine höchst anspruchsvolle und methodologisch kontroverse Managementaufgabe mit ethischen Implikationen:**

Einschätzungen und Bewertungen dürfen nicht willkürlich oder zufällig sein

Alltäglich	Die Wahrnehmung von Personen und die sich daraus ergebenden Interaktionen mit ihnen ist immer mit Bewertungen und Präferenzen, oft unbewussten, verbunden (vgl. die Dynamik von Fremdbild und Selbstbild in ihrer Wechselwirkung).
Unverzichtbar	Die Auswahl, Retention und Förderung der Mitarbeitenden und deren Potenzial darf nicht dem Zufall, Favoritismus bzw. einem Machtkampf (Rivalität, fraktionelle Politik) überlassen bleiben.
Höchst anspruchsvoll	Im Rahmen von Organisationen und in der Laufbahnplanung ist die Beurteilung von Personen häufig mit Entscheidungen (Maßnahmen) verbunden, die für die Unternehmung und die Betroffenen von mittel- bis langfristiger Bedeutung sind.
Methodisch kontrovers	Der Anspruch, dass die aufgrund eines Urteilsbildungsprozesses getroffenen Entscheidungen valide sein sollen, ist wissenschaftlich und praktisch nicht einfach einzulösen. Die absolute Mindestforderung ist, dass Personenbeurteilungen <b>professionell</b> erfolgen müssen. Die Frage ist deshalb: Wie kann die erforderliche Professionalität hergestellt und gesichert werden?
Ethische Implikation	Der stressinduzierende Urteilsbildungsprozess, dessen Ergebnis (Entscheidung) und dessen direkte bzw. indirekte Folgen tangieren Fragen der Legitimation, Glaubwürdigkeit des Human Resources Management, der Reputation der Unternehmung bzw. des Verfahrens und v. a. des Respekts vor den betroffenen und beteiligten Menschen.

Die Beurteilung von Personen, insbesondere im Kontext von Organisationen, ist eine Kombination von **Einschätzungen** («appraisals») und **Bewertungen** («assessments»).

Einschätzung oder Bewertung?

**Einschätzung** («appraisal») ist eine kognitive und auch gefühlsmäßige Stellungnahme bzgl. eines bedeutsamen Objekts oder einer bedeutsamen Situation. Es handelt sich dabei um komplexe Wahrnehmungs- und Interpretationsvorgänge, bei denen die **Subjektivität** eine Rolle spielt (z. B. die sog. Präferenzen). Basis von Einschätzungen sind erfahrungsorientierte, häufig **implizite**, individuelle und kulturelle Appraisal-Theorien wie z. B. sog. Erfolgstheorien («worauf es wirklich ankommt»; vermutete Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge etc.). Einschätzungen enthalten bei aller »Richtigkeit« immer eine gewisse Unschärfe (z. B. Intuition).

**Bewertungen** («assessments») sind normative Stellungnahmen. Sehr oft werden sie in Form von Ratings oder Skalierungen ausgedrückt. Die Normen, auf die sich Bewertungen beziehen, sind entweder eine statistische Norm (häufig – selten) oder eine sog. Idealnorm (z. B. »richtig« – »falsch«) oder eine funktionale Norm (zielführende – nicht zielführend). Diese drei Kategorien von Normen können konfliktuell sein.

Bewertungen sind im Vergleich zu den Einschätzungen reduktionistisch: Das Objekt der Bewertung wird auf einige Kriterien reduziert. Das kann eine größere Genauigkeit bedeuten. Anderes, evtl. noch Relevanteres,