

**Paschen, M., Weidemann, A., Turck, D. & Stöwe, C. (2005). *Assessment Center professionell. Worauf es ankommt und wie Sie vorgehen* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe. 311 Seiten, € 39,95.**

Die Autoren nennen bereits im Vorwort zur ersten Auflage die wesentlichen Ziele ihres AC-Buchs: Sie möchten „eine umfassende und stringente Systematik [vorstellen], die auf einer modernen und praxiserprobten Assessment Center-Philosophie basiert“ (S. 5). Sie verzichten auf einen umfassenden Überblick zu konkurrierenden Ansätzen und geben keinen Einblick zur wissenschaftlichen Diskussion. Die bei einem neuen Verlag erschienene, um zwei Kapitel erweiterte 2. Auflage umfasst in der neuen Version insgesamt zehn Abschnitte.

Im ersten Kapitel werden einige grundlegende Aspekte besprochen: Die von den Autoren vorgestellte Definition beschreibt Assessment Center sehr weitreichend als Mischverfahren, die neben Simulationen auch Testverfahren und Interviews enthalten können und Rückschlüsse auf Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften und Potenziale erlauben sollen. Die danach vorgestellten „Prinzipien der Assessment Center-Durchführung“ wirken in der Auswahl und Gewichtung der unterschiedlichen Aspekte teilweise etwas willkürlich, erfüllen aber den Zweck, die Besonderheiten des Ansatzes herauszustellen.

Im Abschnitt „Varianten des AC“ kontrastieren die Autoren mehrere Realisierungsformen von Einzel- sowie Gruppen-ACs und diskutieren deren Vor- und Nachteile. Ausführlich gehen sie auf Stärken, Grenzen und typische Einsatzgebiete von AC-Varianten mit unterschiedlich starker Vernetzung zwischen den Einzelverfahren ein.

Im Kapitel „Anforderungen definieren und Rahmenkonzepte erstellen“ werden zwei unterschiedliche Herangehensweisen zur Erstellung eines Anforderungsprofils beschrieben. Neben der traditionellen dimensionsbezogenen Analyse wird ein aufgabenbezogenes Konstruktionsprinzip dargestellt, bei dem Kernaufgaben der Tätigkeit weitergehend in Aufgabentypen untergliedert werden. Jede Aufgabe wird dahingehend untersucht, inwieweit sie Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Wissen verlangt (von den Autoren als „Können“-Qualitäten zusammengefasst), oder ob sie stark durch Motivationsanforderungen (die „Wollen“-Qualitäten) beeinflusst wird. Der Abschnitt wird ergänzt durch einen beispielhaften Ablaufplan eines Anforderungsanalyse-Workshops sowie durch einen Leitfaden für Experteninterviews.

Im Kapitel „Kommunikation in AC-Projekten“ werden Hinweise zur Prozessgestaltung bei der unternehmensinternen Kommunikation gegeben. Hilfreich sind die Musterantworten zu häufig von Führungs-

kräften, AC-Teilnehmern und Arbeitnehmervertretern gestellten Fragen. Der Abschnitt wird abgerundet durch Musterbriefe und Präsentationsvorlagen.

Mit 98 Seiten hat der fünfte Abschnitt „Bausteine und Simulationen“ den mit Abstand größten Seitenumfang. Hier wird auf sechs verschiedene Einzelverfahren genauer eingegangen: Interview, analytisch-konzeptionelle Übungen (darunter fassen die Autoren Postkorb, Fallstudien und Konzeptaufgaben), Rollenspiele, Gruppendiskussionen, Präsentationen und Testverfahren. Zu jeder Kategorie werden die grundlegenden Gestaltungsmerkmale und Konstruktionsprinzipien erläutert. Eine Auswahl von Testverfahren wird von den Autoren in tabellarischer Kurzform beschrieben und kommentiert.

Im nachfolgenden Kapitel „Beobachten und Bewerten“ wird beschrieben, wie die Bewertungskriterien aus den aufgestellten Anforderungsprofilen abgeleitet werden, die Einzelschritte des von den Autoren empfohlenen Bewertungsprozesses werden beschrieben sowie die Grundelemente eines Beobachtungstrainings dargestellt.

Der Abschnitt „Organisation und praktische Gestaltung“ beschäftigt sich mit den organisatorischen Rahmenbedingungen einer AC-Durchführung. Mehrere Checklisten geben z. B. Hinweise zur Gestaltung der Einführungsrunde, zur Beschaffenheit der Räumlichkeiten, zum Inhalt der Beobachterordner und Teilnehmermappen sowie zu den benötigten Materialien im Back-Office. Ausführlich wird auf die Gestaltung von Zeitplänen und Beobachterrotationsplänen eingegangen.

Das nachfolgende Kapitel beschreibt Qualitätskriterien für Feedbackgespräche und veranschaulicht die Gestaltung von schriftlichen Gutachten anhand mehrerer Auszüge aus fiktiven Ergebnisberichten. Kurz wird auf Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen eingegangen.

Ein separates Kapitel stellt die Besonderheiten (z. B. bei der Anforderungsdefinition, der Übungsgestaltung, dem Feedbackprozess usw.) bei der Durchführung von internationalen Assessment Centern dar. Der Begriff „internationales AC“ wird hier sowohl für Varianten verwendet, die das Potenzial bezüglich einer bestimmten Kultur (z. B. Mitarbeiterentsendung nach Japan) untersuchen, als auch für kulturübergreifende Versionen, bei denen mit international gemischten Teilnehmern und Beobachtern gearbeitet wird. Ein gesonderter Exkurs behandelt die Auswahl und Potenzialanalyse von ins Ausland entsendeten deutschen Mitarbeitern (so genannte Expatriates).

Im abschließenden Abschnitt beschreiben drei Gastautoren die Praxisumsetzung von Assessment Centern mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung.

Während der erste Beitrag (Orientierungscenter bei IKEA Deutschland) ausführlich die eingesetzten Verfahren beschreibt, konzentriert sich der zweite Beitrag (Förder-AC bei REWE Zentral) auf die Darstellung des Gesamtprozesses einer Potenzialbeurteilung (Konstruktion und Durchführung). Der dritte Beitrag (Internationales AC bei der Volkswagen Bordnetze Gruppe) thematisiert die Besonderheiten des internationalen Umfeldes bei der Anforderungsgestaltung, der Übungskonstruktion sowie bei der AC-Durchführung mit gemischtsprachlichen Teilnehmergruppen. Alle Darstellungen sind mit acht bis elf Seiten sehr kurz gefasst. Eine explizite Verbindung zum übrigen Buchtext wird nicht hergestellt.

Die Stärken des Buchs liegen in der stringenten und gut verständlichen Darstellung der AC-Materie. Ohne große Brüche in der Gedankenführung wird eine abgerundete Gesamtdarstellung gegeben. Sehr vorteilhaft wirkt sich die große Praxiserfahrung der Autoren aus: Sie können viele Ausführungen mit konkreten Beispielen unterlegen. Die ergänzenden Materialien in Form von Leitfäden, Verfahrensauszüge und Präsentationsunterlagen sind eine gute Fundgrube für AC-Anwender. Meines Erachtens sind die Kapitel 4 (Kommunikation in AC-Projekten) und 7 (Organisation und praktische Durchführung) am besten gelungen. Die dort in gut strukturierter Form aufbereiteten Umsetzungshinweise und Praxistipps sind sehr hilfreich für eine auch im Detail erfolgreiche AC-Durchführung.

Die von den Autoren angestrebte stringente Darstellung hat allerdings auch ihre Nachteile. Der Text wirkt speziell in den einführenden Passagen sehr atheoretisch, da im Fließtext auf jegliche Zitation verzichtet wird. Ein deutlicherer Hinweis auf die Ursprünge der vorgestellten Konzepte (z. B. zur Anforderungsanalyse) wäre hier angeraten gewesen, um die teilweise sehr kurze Darstellung weniger ad hoc und damit fundierter erscheinen zu lassen. In der neuen Auflage wurden nach jedem Kapitel fünf bis zehn Literaturhinweise ergänzt, allerdings erweisen sich diese als wenig hilfreich. Sie wurden recht willkürlich zusammengestellt und sind in vielen Fällen entweder veraltet, sehr speziell oder weisen kaum einen Bezug zum Inhalt des vorangegangenen Kapitels auf. Da die Autoren, wie bereits im Vorwort angekündigt, konsequent neuere wissenschaftliche Befunde zur Eigendiagnostik ausklammern, fehlen wichtige Infor-

mationen, z. B. zur Prognosegüte der unterschiedlichen vorgestellten Verfahren oder zur Qualitätssicherung des Gesamtverfahrens. An einigen Stellen bleibt die Darstellung des AC-Prozesses unkonkret. Beispielsweise hätte ich mir eine Erläuterung gewünscht, wie die Informationsflut aus den unterschiedlichen eingesetzten Verfahren in der Beobachterkonferenz strukturiert verarbeitet wird. Die Darstellung konzentriert sich hier zu stark auf die simulationsorientierten Verfahren.

Das Buch von Paschen et al. ist am ehesten mit den Monographien von Gloor (2002) und Obermann (2002) vergleichbar, die ebenfalls eine Gesamtdarstellung des AC-Prozesses aus einer Praxisperspektive geben. Im Vergleich zur Gloor-Monographie ist die Paschen et al.-Abhandlung besser strukturiert und in der Darstellung deutlich seriöser. Beide Bücher bieten einen reichen Fundus an AC-Materialien. Obermann berücksichtigt bei seiner Darstellung neuere wissenschaftliche Befunde und diskutiert diese aus Praxis-sicht zum Teil kritisch. Die Detailtiefe und der Praxisbezug sind bei beiden Monographien (Obermann vs. Paschen et al.) ungefähr gleich. Im Vergleich überzeugt das Paschen et al.-Buch am ehesten durch ein professionelleres Buchlayout und ein deutlich besseres Lektorat.

Mein Fazit: Das Buch von Paschen et al. bietet einen guten Einstieg in die AC-Materie und überzeugt durch eine abgerundete Gesamtdarstellung. Für die eigene AC-Planung sind die beigelegten Materialien und die vielen Praxistipps sehr hilfreich. Leser, die fundierte und ausgewogene Informationen suchen, die über das reine AC-Tagesgeschäft hinausgehen, werden aber weitere Quellen konsultieren müssen.

## Literatur

- Gloor, A. (2002). *Die AC-Methode. Assessment Center: Führungskräfte beurteilen und fördern*. Zürich: Orell Füssli.
- Obermann, C. (2002). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler.

*Verfasser:* Dr. Stefan Höft, Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR), Abt. Luft- und Raumfahrtpsychologie, Sportallee 54a, 22335 Hamburg, E-Mail: stefan.hoef@dlr.de.