

Literatur aktuell

Buchbesprechungen

Sünderhauf, K., Stumpf, S. & Höft, S. (Hrsg.). (2005). Assessment Center. Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung. Ein Handbuch von Praktikern für Praktiker. Lengerich: Pabst. 448 Seiten, € 32,-.

Der Untertitel des vorliegenden Bandes zum Thema Assessment Center (AC), das im Namen des *Arbeitskreis Assessment Center e.V.* herausgegeben wurde, kommt auf den ersten Blick bescheiden daher: Ein Handbuch von Praktikern für Praktiker. Man ist versucht zu sagen: Nur? Oder ist gerade dies das Schwierige: ein Handbuch zu verfassen, das für Praktiker als Ideensteinbruch, Erklärung und Anregung verwendbar ist, dabei aber gleichzeitig nicht abgeleitet in vorgeblich Innovatives, das aber mit vernünftiger Personalauswahl und -entwicklung nicht mehr viel zu tun hat? Im Folgenden wird die letztere These vertreten. Insofern haben sich die Herausgeber keinesfalls eine leichte Aufgabe zugemutet, wenn sie die im Titel formulierte Vorgabe einlösen wollen. Allerdings, dies sei vorweggenommen, gelingt der Spagat eines wissenschaftlich fundierten und innovativen Buches von Praktikern für Praktiker. Woraus lässt sich dies im Einzelnen ableiten?

Da ist zunächst der Aufbau des Buches, der ebenfalls bereits im Titel festgeschrieben wird: Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung. Hier wird das Assessment Center als Prozess angesehen, der sich nicht auf die eigentliche Durchführung eines ACs beschränkt, sondern Vor- und Nachbereitung als wesentliche Bestandteile begreift und aufgreift. Zehn Prozessbestandteile werden mit jeweils zwei bis fünf Kapiteln dargestellt: Klärung von Rahmenbedingungen, Arbeits- und Anforderungsanalyse, Vorauswahl von Assessment Center-Teilnehmern, Übungskonstruktion und -realisierung, Beobachtung und Bewertung, Ablaufdesign und Durchführungsvarianten, Verbindung der Assessment Center-Technik mit anderen Verfahren und Methoden, Beobachterkonferenz und Feedbackprozesse, Entwicklungsplanung und Begleitung sowie Erfolgsmessung und Qualitätssicherung. Insgesamt befassen sich damit sechs der zehn Themenbereiche und 16 der insgesamt 30 Kapitel mit der Vor- und Nachbereitung von ACs. Jeder Themenbe-

reich wird mit einem ein- bis zweiseitigen Überblick eingeleitet, in dem die Idee des Themenbereichs und der Inhalt der einzelnen Kapitel in aller Kürze zusammengefasst werden.

Die Gliederung ähnelt im Übrigen den Standards der Assessment Center-Technik in ihrer kürzlich modifizierten Version (Arbeitskreis Assessment Center e.V., 2004). Hier wurde offensichtlich in stringenter Weise Hand angelegt, um eine gewisse Gleichsinnigkeit von Buch und Standards zu erreichen. An dieser Stelle ist allerdings anzuführen, dass innerhalb der einzelnen Beiträge zum Teil noch auf die ältere Version der Standards von 1992 rekurriert wird. Hier ist es offensichtlich nicht ganz gelungen, autorenenübergreifend einen gemeinsamen Nenner zu finden.

Viele der Kapitel rekrutieren sich aus Beiträgen des 5. Deutschen Assessment Center Kongresses 2001. Andere wurden ergänzend aufgenommen, vermutlich auch, um den Gesamtprozess AC komplett abbilden zu können. Entstanden ist eine Mischung aus theoretischen Überblicksbeiträgen, wissenschaftlichen Studien, Anwendungs- und Meinungsbeiträgen, deren Qualität zwar durchaus heterogen, aber größtenteils sehr ansprechend ist. Der kundige Leser wird zwar auch eine (geringe) Anzahl von Artikeln entdecken, die ihm in leicht veränderter Form aus anderen Büchern bekannt vorkommen, er entdeckt aber auch neue, innovative Anwendungsfelder von Assessment Centern bzw. interessante Entwicklungsaspekte. Was damit gemeint ist, soll nachfolgend anhand dreier Beispiele skizziert werden.

Jeserich beschreibt ein Organisations-Entwicklungs-Center (OEC), in dem Assessment Center mit Projektarbeit verknüpft werden. Ein OEC dient gezielt der Veränderung der Organisation bzw. von Organisationsprozessen. Es besteht aus drei Phasen: Projektphase, Bewertungsphase und Transferphase. In der Projektphase wird das Projekt mit Zielen und Erfolgskriterien definiert. Anders als bei üblichen Projekten werden auch obere Führungskräfte als Beobachter oder als Mentoren und Projekt-/Transferberater in den Projektablauf eingebunden. Alle Beteiligten werden für ihren Einsatz gezielt ausgebildet. In

der Bewertungsphase werden die Ergebnisse der Projektarbeit an einem AC-Tag präsentiert und in Gruppendiskussionen und Disputen unter klassischer AC-Beobachtung diskutiert. Förderempfehlungen werden ausgesprochen. In der Transferphase erfolgen die Umsetzung der Projektziele und die Berichterstattung über die Fortschritte. Die Realisierung der Förderempfehlungen wird überprüft. Insgesamt wird mit einem OEC das systematische Vorgehen bei Assessment Centern mit Veränderungsprojekten im Sinne der Unternehmensziele verknüpft. Hierdurch wird auch die zeitliche Belastung für Führungskräfte durch Assessment Center vertretbarer.

Schöning schlägt alternative Strukturen für die Beobachterkonferenz vor, wenn Assessment Center für die Personalentwicklung genutzt werden sollen. Er bindet die Beurteilten insoweit mit in den Prozess ein, als sie nach jeder Übung Einblick in die sie betreffenden Beobachtungen und Beurteilungen erhalten und gemeinsam mit den Beobachtern im Rahmen eines Informationsmarktes darüber diskutieren. Nach Anreicherung mit dem im Arbeitsumfeld erhobenen 360°-Feedback wird abschließend ein Beratungsgespräch geführt und vom Kandidaten selbst in Abstimmung mit den Beobachtern ein Gutachten über die eigene Leistung erstellt. Interessanterweise gab es zu Beginn nicht nur positive Erfahrungen. So war beispielsweise die Vermittlung des Prinzips der Gutachterstellung Unbeteiligten gegenüber schwierig.

Papon und von Rüden stellen ein Orientation Center (OC) dar. Hierbei handelt es sich um eine AC-Variante, die den Schwerpunkt auf Lernerfahrung und den Abgleich von Selbst- und Fremdbild legt. Beobachtungen und das anschließende Vergeben von Feedback erfolgen vorrangig durch die Teilnehmer am OC, die hierin geschult werden. Auf diese Weise wird ebenfalls eine Feedbackkultur etabliert. Neben üblichen AC-Übungen erhalten die Teilnehmer vorab bereits zwei Fallstudien mit aktuellen Fragestellungen des Unternehmens, die im Rahmen des gesamten OCs präsentiert und diskutiert werden. Hierzu sind Fachexperten anwesend, die ebenfalls ein Feedback geben. Nicht verbunden mit dem Orientation Center ist eine Entscheidung im Hinblick auf die berufliche Positionierung. Allerdings resultiert eine gezielte individuelle Lern- und stärkenorientierte Laufbahnenempfehlung.

Diese Beiträge dienen als Beispiele dafür, dass manche Darstellung im vorliegenden Band im positiven Sinne ein wenig außerhalb der Norm liegt. A propos Norm: Auch zur neuen DIN-Norm 33430 für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen und ihrer Integration in ein Qualitätsmanagement nach ISO 9000 findet sich ein exemplarischer Bericht von Oubaid am

Beispiel des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt.

Im Vergleich zu den kürzlich erschienenen Büchern von Obermann (2002) und Kleinmann (2003) zum Assessment Center bietet der vorliegende Band einfach aufgrund der Autorenzahl eine größere Vielfalt. Er bereitet des Weiteren viele Anwendungsbeispiele auf, die für Praktiker umsetzbare Alternativen zum üblichen AC-Einerlei bieten. Der Band von Kleinmann richtet sich zwar an die gleiche Zielgruppe, verfolgt aber andere Ziele, da er wissenschaftliche Forschungsergebnisse an Praktiker knapp und präzise vermittelt. Im vorliegenden Band wird Vielgestaltigkeit groß geschrieben. Insgesamt wird ein „rundes Bild mit Ecken und Kanten“ präsentiert. Die Beleuchtung aus unterschiedlichen Perspektiven suggeriert gar nicht erst eine (nicht vorhandene) Einheitlichkeit. Leider fehlen ein Personen- und ein Sachregister, sodass die Orientierung ausschließlich über die im Inhaltsverzeichnis vorgegebene Prozessstruktur und die Überblicksskizzen zu Beginn jedes Themenbereichs erfolgt.

Insgesamt handelt es sich bei dem vorliegenden Assessment Center-Band um eine qualitativ hochwertige Fortführung der Bände, wie man sie bereits vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. kannte. Während allerdings die früheren Bände vorrangig einen Reader-Charakter hatten, an den man den roten Faden bisweilen selbst herantragen musste, wirkt der neue Band besser durchgeplant und sinnvoll strukturiert. Das Preis-Leistungs-Verhältnis kann als sehr gut bezeichnet werden. „Das Assessment Center ist tot, es lebe das Assessment Center!“ schreibt Jürgen Böhme als Vorsitzender des Arbeitskreises AC als ersten Satz in seinem Vorwort. Nach der Lektüre des Buches wird man wahrlich nur der zweiten Satzhälfte zustimmen.

Literatur

- Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.) (2004). *Standards der Assessment Center Technik*. Download am 30.03.2005 unter <http://www.arbeitskreis-ac.de/start40.htm>.
- Kleinmann, M. (2003). *Assessment-Center*. Göttingen: Hogrefe.
- Obermann, C. (2002). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler.

Verfasser: Dr. Peter M. Muck, Universität Bielefeld, Fakultät für Psychologie und Sportwissenschaften, Arbeits- und Organisationspsychologie, Postfach 100131, 33501 Bielefeld, E-Mail: peter.muck@uni-bielefeld.de