

Heinz Schuler (Hrsg.)

# Assessment Center zur Potenzial- analyse

## Assessment Center zur Potenzialanalyse

# **Wirtschaftspsychologie**

Assessment Center zur Potenzialanalyse

hrsg. von Prof. Dr. Heinz Schuler

---

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler

# Assessment Center zur Potenzial- analyse

herausgegeben von  
Heinz Schuler

HOGREFE  GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN

*Prof. Dr. Heinz Schuler*, geb. 1945 in Wien. Studium der Psychologie und Philosophie in München, Promotion 1973 und Habilitation 1978 in Augsburg. Nach Auslandsaufenthalten 1979 Professor und Institutsvorstand in Erlangen, seit 1982 Inhaber des Lehrstuhls für Psychologie der Universität Hohenheim, daneben Wissenschaftlicher Leiter der S&F Personalpsychologie Managementberatung in Stuttgart. Autor mehrerer eignungsdiagnostischer Verfahren und Standardwerke der Organisations- und Personalpsychologie.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

© 2007 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag  
Toronto · Cambridge, MA · Amsterdam · Kopenhagen  
Rohnsweg 25, 37085 Göttingen

**<http://www.hogrefe.de>**

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

---

Gesamtherstellung: AZ Druck und Datentechnik GmbH, Kempten  
Printed in Germany  
Auf säurefreiem Papier gedruckt

ISBN: 978-3-8017-2035-3

# Inhalt

## Teil I: Gegenstand und Überblick

<b>1 Assessment Center als multiples Verfahren zur Potenzialanalyse:</b>	
<b>Einleitung und Überblick</b> .....	3
<i>Heinz Schuler</i>	
1.1 Gegenstand, Verbreitung und Einsatzzwecke .....	3
1.2 Verfahrenselemente .....	5
1.3 Historische Entwicklung .....	7
1.4 Die methodische Wende .....	10
1.5 Die Bedeutung der Multimodalität .....	15
1.6 Die Kapitel dieses Bandes .....	21
Literatur .....	33
<b>2 Assessment Center-Forschung und -Anwendung:</b>	
<b>eine aktuelle Bestandsaufnahme</b> .....	37
<i>Filip Lievens und George C. Thornton III</i>	
2.1 Aktuelle Entwicklungen in der Assessment Center-Anwendung .....	37
2.2 Aktuelle Entwicklungen in der Assessment Center-Forschung .....	44
2.3 Epilog .....	51
Literatur .....	51

## Teil II: Anforderungen, Dimensionen, Konstrukte

<b>3 Arbeitsproben im Assessment Center</b> .....	61
<i>Yvonne Görlich</i>	
3.1 Begriffsbestimmung .....	61
3.2 Validität von Arbeitsproben und Assessment Centern .....	64
3.3 Arbeitsproben zur Leistungsbeurteilung .....	65
3.4 Arbeitsproben und Intelligenztests: Zusammenhang und inkrementelle Validität .....	66
3.5 Fairness von Arbeitsproben .....	67
3.6 Schlussfolgerung .....	67
Literatur .....	68

<b>4</b>	<b>Transparenz der Anforderungsdimensionen: ein Moderator der Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Assessment Centers</b> .....	70
	<i>Martin Kleinmann, Klaus G. Melchers, Cornelius J. König und Ute-Christine Klehe</i>	
	4.1 Einleitung .....	70
	4.2 Intransparenz von Assessment Centern .....	71
	4.3 Konsequenzen der Intransparenz für die Bewertung .....	74
	4.4 Konsequenzen für die Konstruktvalidität .....	75
	4.5 Konsequenzen für die prädiktive Validität .....	76
	4.6 Diskussion und Ausblick .....	78
	Literatur .....	79
<b>5</b>	<b>Methodenfaktoren statt Fehlervarianz: eine Metaanalyse der Assessment Center-Konstruktvalidität</b> .....	81
	<i>David J. Woehr, Winfred Arthur Jr. und John Patrick Meriac</i>	
	5.1 Hintergrund .....	81
	5.2 Die vorliegende Studie .....	86
	5.3 Methode .....	87
	5.4 Ergebnisse .....	89
	5.5 Diskussion .....	95
	Literatur .....	100
<b>6</b>	<b>Weshalb Assessment Center nicht in der erwarteten Weise funktionieren</b> .....	109
	<i>Charles E. Lance</i>	
	6.1 Hintergrund .....	109
	6.2 Lösung des Konstruktvaliditätsproblems .....	112
	6.3 Konsequenzen .....	120
	Literatur .....	122
<b>7</b>	<b>Assessment Center und Persönlichkeitstheorien</b> .....	126
	<i>Hermann-Josef Fisseni und Ivonne Preusser</i>	
	7.1 Fragestellung und Untersuchungsziel .....	126
	7.2 Assessment Center als methodisches Instrument .....	127
	7.3 Gesamt-Assessment Center und Persönlichkeitsmodelle .....	128
	7.4 Moderator und Persönlichkeitstheorie .....	135
	7.5 Beobachter und Persönlichkeitstheorie .....	138
	7.6 Teilnehmer und Persönlichkeitstheorie .....	139
	7.7 Assessment Center-Übungen und Persönlichkeitstheorie .....	141
	7.8 Rückblick und Zusammenfassung .....	143
	Literatur .....	144

**8 Interpersonalität im Assessment Center:  
Grundlagenmodelle und Umsetzungsmöglichkeiten** ..... 147

*Peter M. Muck und Stefan Höft*

8.1 Einleitung .....	147
8.2 Interpersonalität im Assessment Center: Grundlagen .....	148
8.3 Interpersonalität im Assessment Center: Umsetzung .....	156
8.4 Zusammenfassung .....	165
Literatur .....	165

### **Teil III: Kriterienbezogene Validität**

**9 Die prädiktive Validität des Assessment Centers – eine Metaanalyse** ... 171

*George C. Thornton III, Barbara B. Gaugler, Douglas B. Rosenthal  
und Cynthia Bentson*

9.1 Problemstellung .....	171
9.2 Methode .....	174
9.3 Ergebnisse .....	179
9.4 Diskussion .....	183
9.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	187
Literatur .....	188

**10 Kriterienbezogene Validität des Assessment Centers:  
lebendig und wohlauf?** ..... 192

*Chaitra M. Hardison und Paul R. Sackett*

10.1 Literatursuche .....	193
10.2 Kodierung .....	193
10.3 Metaanalytisches Vorgehen .....	194
10.4 Ergebnisse .....	196
10.5 Diskussion .....	197
Literatur .....	200

**11 Evaluation zweier Potenzialanalyseverfahren zur internen Auswahl  
und Klassifikation** ..... 203

*Yvonne Görlich, Heinz Schuler, Karlheinz Becker  
und Andreas Diemand*

11.1 Einleitung .....	203
11.2 Zielsetzungen und Erwartungen .....	203
11.3 Vorgehen .....	204
11.4 Evaluation des Potenzialanalyseverfahrens „nach Bankkauf- mann“ (PA2) .....	209

11.5	Evaluation des Potenzialanalyseverfahrens „Führung/komplexe Beratung“ (PA3) .....	217
11.6	Bewertung der Potenzialanalyseverfahren durch Teilnehmer und Assessoren .....	223
11.7	Monetärer Nutzen des Einsatzes der Potenzialanalyseverfahren .....	229
11.8	Fazit .....	231
	Literatur .....	232

## **Teil IV: Reliabilitätssicherung**

<b>12</b>	<b>Reliabilität und Trainingseffekt</b> .....	<b>235</b>
-----------	---	------------

*Grete P. Amaral und Heinz Schuler*

12.1	Einführung .....	235
12.2	Retestreliabilität und Paralleltest-Reliabilität des Assessment Centers .....	238
12.3	Trainierbarkeit von Assessment Center-Einzelverfahren .....	238
12.4	Trainierbarkeit der Assessment Center-Gesamtleistung .....	240
12.5	Einfluss von Assessment Center-Vorerfahrung und Vorbereitung auf die Assessment Center-Leistung .....	241
12.6	Schlussfolgerungen und Diskussion .....	250
	Literatur .....	252

<b>13</b>	<b>Entwicklung paralleler Rollenspiele</b> .....	<b>256</b>
-----------	--	------------

*Yvonne Görlich, Heinz Schuler und Ingo Golzem*

13.1	Theoretische Überlegungen .....	256
13.2	Ausgangssituation und Zielsetzung .....	256
13.3	Vorgehen .....	258
13.4	Erarbeitung von parallelen Rollenspielen .....	259
13.5	Erste Expertenbefragung .....	259
13.6	Empirische Parallelitätsprüfung .....	262
13.7	Ergebnisse der zweiten Expertenbefragung .....	270
13.8	Fazit .....	272
	Literatur .....	273

<b>14</b>	<b>Die Assessment Center-Bewertung als Ergebnis vieler Faktoren: Differenzierung von Einflussquellen auf Assessment Center-Beurteilungen mithilfe der Generalisierbarkeitstheorie</b> .....	<b>274</b>
-----------	---	------------

*Stefan Höft*

14.1	Mangelhafte Assessment Center-Konstruktvalidität: ein Befund mit vielen möglichen Ursachen .....	274
14.2	Zielsetzung der Arbeit und Grundprinzip der Herangehensweise .....	275

14.3 Informationen zum analysierten Assessment Center .....	281
14.4 Ergebnisse der Generalisierbarkeitsstudien .....	284
14.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen zur Assessment Center- Konstruktvalidität .....	291
Literatur .....	292

## Teil V: Anwendungsbereiche

<b>15 Potenzialanalysen als Grundlage von Personalentscheidungen in einer Dienstleistungsorganisation .....</b>	<b>297</b>
---	------------

*Heinz Schuler, Karlheinz Becker und Andreas Diemand*

15.1 Zielsetzung und Grundkonzeption .....	297
15.2 Anforderungsanalyse .....	300
15.3 Anforderungsdimensionen .....	301
15.4 Eignungsdiagnostische Verfahren .....	301
15.5 Verfahrensüberprüfung .....	309
15.6 Bestimmung der Eignung für die Tätigkeitsbereiche .....	310
15.7 Ergebnisinformation für die Personalverantwortlichen und individuelle Rückmeldung an die Teilnehmer .....	311
Literatur .....	311

<b>16 Assessment Center zur Auswahl von Verkehrsflugzeugführern .....</b>	<b>313</b>
---	------------

*Stefan Höft und Claudia Marggraf-Micheel*

16.1 Einführung .....	313
16.2 Anforderungen an Flugzeugführer .....	314
16.3 Das DLR-Auswahlprogramm für Nachwuchsflugzeugführer .....	317
16.4 Qualitätssicherung des Auswahlprogramms .....	321
16.5 Aktuelle Problemstellungen in der (DLR-)Diagnostik .....	326
Literatur .....	327

<b>17 Vorauswahlmethoden für Assessment Center: Referenzmodell und Anwendung .....</b>	<b>330</b>
--	------------

*Patrick Mussel, Andreas Frintrup, Klaus Pfeiffer und Heinz Schuler*

17.1 Nutzen von Vorauswahlverfahren .....	330
17.2 Verfahren der Vorauswahl .....	331
17.3 Projektbeschreibung und Prozess .....	334
17.4 Stichprobe .....	336
17.5 Ergebnisse .....	338
17.6 Diskussion .....	341
Literatur .....	342

<b>18 Assessment Center als Auswahlverfahren zur Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland</b> .....	346
<i>Filip Lievens</i>	
18.1 Hintergrund der Studie .....	347
18.2 Methode .....	349
18.3 Ergebnisse .....	352
18.4 Diskussion .....	355
Literatur .....	357
<b>19 Interkulturelle Unterschiede in der Assessment Center-Anwendung</b> ...	359
<i>Diana E. Krause, Diether Gebert und George C. Thornton III</i>	
19.1 Anforderungsanalyse und Anforderungsdimensionen .....	362
19.2 Art der Übungen .....	366
19.3 Beobachterpool, Beobachtersysteme und Beobachtertraining .....	367
19.4 Transparenz für die und Information der Assessment Center- Teilnehmer sowie der Feedbackprozess .....	370
19.5 Evaluation des Assessment Centers .....	374
19.6 Ausblick .....	376
Literatur .....	376
<b>Die Autorinnen und Autoren des Bandes</b> .....	379
<b>Personenverzeichnis</b> .....	381
<b>Sachverzeichnis</b> .....	391

# Teil I: Gegenstand und Überblick



# 1 Assessment Center als multiples Verfahren zur Potenzialanalyse: Einleitung und Überblick

*Heinz Schuler*

Das Assessment Center nimmt aus unterschiedlichen Gründen eine Sonderstellung unter den berufseignungsdiagnostischen Verfahren ein. Es handelt sich um ein *multiples* Verfahren, es wird häufiger als andere eignungsdiagnostische Methoden auch für *interne* Personalentscheidungen eingesetzt, seine Einsatzhäufigkeit hat in den beiden letzten Jahrzehnten stärker zugenommen als die anderer Verfahren, das Assessment Center wird vornehmlich von eignungsdiagnostischen Laien durchgeführt, und sein Durchführungsaufwand ist erheblich größer als der jedes anderen eignungsdiagnostischen Verfahrens. Deshalb lässt sich seine Popularität weniger durch seine psychometrische Qualität erklären als durch Funktionen, die andere Auswahlverfahren nicht in gleichem Maße zu bieten haben.

Im Folgenden wird zunächst eine kurze Gegenstandsbestimmung vorgenommen, und es werden die Verwendungshäufigkeit, Einsatzzwecke und Verfahrenskomponenten des Assessment Centers aufgezeigt. Im Anschluss daran wird die Herkunft dieses Verfahrenstypus dargelegt; hierbei werden einige Verfahrensdetails aufgezeigt, die für die spätere Diskussion der Frage „Welche Elemente sollen Bestandteil eines Assessment Centers sein?“ von Bedeutung sind. Im Weiteren werden zentrale methodische Probleme angesprochen, die derzeit im Assessment Center-Kontext erforscht und diskutiert werden. Die wichtigsten dieser Probleme werden in den weiteren Kapiteln dieses Bandes behandelt und teilweise neuen Lösungen zugeführt. Deshalb kann sich der letzte Teil dieser Einleitung dem Überblick über die weiteren Beiträge dieses Bandes widmen.

## 1.1 Gegenstand, Verbreitung und Einsatzzwecke

Assessment Center ist der Name einer multiplen Verfahrenstechnik, zu der mehrere eignungsdiagnostische Instrumente oder leistungsrelevante Aufgaben zusammengestellt werden. Ihr Einsatzbereich ist die Einschätzung aktueller Kompetenzen oder die Prognose künftiger beruflicher Entwicklung und Bewährung. Sie wird deshalb sowohl zur Auswahl künftiger Mitarbeiter wie auch als Beurteilungs- und Förderinstrument eingesetzt. Charakteristisch für Assessment Center ist, dass mehrere Personen (etwa 4 bis 12) gleichzeitig als Beurteilte daran teilnehmen und dass auch die Einschätzungen von mehreren Beurteilern (im Verhältnis etwa 1 Beurteiler: 2 Beurteilten) vorgenommen werden. Die Beurteilergruppe besteht vor allem aus Linienvorgesetzten (typischerweise zwei Hierarchieebenen über der Zielebene der zu Beurteilenden) sowie aus Psychologen und Mitarbeitern des Personalwesens. Die Einschätzungen erfolgen üblicherweise dimensionenbezogen (d. h. Verhaltensbeobachtungen werden Eignungsmerkmalen zugeordnet). Abschließend werden die Beurteilungen durch Diskussion unter den Beurteilern

(„Assessoren“) oder auf statistischem Wege aggregiert und in vielen Fällen als Feedback und evtl. als Entwicklungsempfehlung den Teilnehmern mitgeteilt. Die Durchführungsdauer weist eine große Streubreite von wenigen Stunden bis zu einer ganzen Woche auf. Wie in einigen Beiträgen dieses Bandes berichtet wird (z. B. Kap. 15), sind bei geeigneter Konzeption alle wesentlichen Informationen innerhalb eines Tages erhebbar.

Verschiedentlich wird heute der Begriff Assessment Center auch für Diagnosen verwendet, denen nicht eine Mehrzahl von Personen, sondern allein Individuen unterzogen werden. Dieses Bemühen, von der attraktiven Begriffsassoziation auch für Individualdiagnosen zu profitieren, ist verständlich, aber semantisch unzweckmäßig. Eine gemäßigte terminologische Variante ist das „Einzel-Assessment“, gegen das nichts zu sagen wäre, wenn es nicht nach Unkenntnis dessen klänge, dass psychologische Diagnostik seit Anbeginn ihrer systematischen Existenz, also seit gut einem Jahrhundert, üblicherweise die Form der Individualdiagnostik hat und nicht eine Sonderform der wesentlich jüngeren Gruppenverfahren darstellt.

Gelegentlich werden auch internetgestützte Verfahren als Assessment Center bezeichnet. Gewöhnlich trifft auf sie aber nicht zu, was die Besonderheit des Assessment Centers gegenüber anderen Diagnoseformen ausmacht. Bei technischer Weiterentwicklung – oder auch in konsequenter Nutzung der bereits bestehenden technischen Möglichkeiten – wäre aber eine Durchführung auch interaktiver Verfahren auf diesem Wege – etwa in Form einer Videokonferenz – denkbar (wobei zu berücksichtigen wäre, dass sich hierdurch die Anforderungscharakteristik möglicherweise verändert). Eine systematische Gegenüberstellung des Assessment Centers mit anderen multiplen Diagnoseverfahren nimmt Kleinmann (2003) vor.

Gelegentlich wird das Fehlen einer Eindeutigkeit des Namens „Assessment Center“ beklagt. „Multiples eignungsdiagnostisches Beurteilungsverfahren“ wäre vielleicht eine Benennung, die das Wesen der Sache trifft; aber weder ist ihr die marktgemäße begriffliche Prägnanz des englischen Wortpaares eigen, noch scheint dieses beim derzeitigen fortgeschrittenen Stand der Verbreitung überhaupt durch eine deutsche Bezeichnung ablösbar zu sein. So wollen wir also, ungeachtet gewisser Ungereimtheiten bei der Deklination im Deutschen, uns auch weiterhin dieses Terminus technicus bedienen und uns mit dem Gedanken trösten, dass auch Beethovens Bemühung erfolglos war, den Namen des zu seiner Zeit noch *Fortepiano* genannten Musikinstruments mit „Starkschwach-Tastenkasten“ einzudeutschen.

In den 70er Jahren waren es in Deutschland erst eine Hand voll Unternehmen, die sich des Assessment Centers zur Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern bedienten. In einer eigenen Umfrage aus dem Jahr 1983 gaben 20 % von 120 befragten großen und mittleren Unternehmen an, diese Methode einzusetzen – vor allem bei Führungskräften und Trainees. Eine erneute Befragung ergab 1990 eine Steigerung auf 39 % (Schuler, Frier & Kauffmann, 1993; N=105), um sich schließlich in der jüngsten Erhebung (Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, in Druck) auf 57,6 % zu steigern (Daten von 2003, N=125). Diese Steigerung ist insofern bemerkenswert, als zu allen drei Befragungszeitpunkten das Assessment Center von den Verwendern als die aufwendigste und damit am wenigsten praktikable Methode von allen verglichenen Verfahrenstypen eingestuft wurde. Durchschnittlich werden in deutschen Großunternehmen Assessment Center 8-mal pro Jahr zur Personalauswahl und 6,5-mal zur Personalentwicklung eingesetzt (Kanning, Pöttker & Gelléri, in Druck).