

Assessing the Self

Rationalisierung der Personalarbeit und Selbstmanagement im Assessment Center-Verfahren



Soziologie

Fachprogrammsarbeit (FP I)

eingereicht bei:

Prof. Claudia Honegger
Institut für Soziologie
Universität Bern
am 13. Oktober 2003

eingereicht von:

Gaudenz Steinlin
(96-112-081)
Murifeldweg 21
3006 Bern

Markus Studer
(96-111-968)
Mattenhofstrasse 35
3007 Bern

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	5
2.	Das Assessment Center.....	11
2.1.	Einführung	11
2.1.1.	Zentrale Prinzipien.....	12
2.2.	Das Assessment aus der Sicht einer Teilnehmerin.....	15
2.2.1.	Vorgeschichte.....	16
2.2.2.	Der erste Tag.....	17
2.2.3.	Der zweite Tag.....	20
2.2.4.	Die Rückmeldung.....	22
2.2.5.	Die Nachgeschichte.....	23
2.3.	Das Assessment in der Fachliteratur.....	25
2.3.1.	Anforderungserhebung.....	26
2.3.2.	Auswahl, Konstruktion und Zusammenstellung von Übungen und Tests	28
2.3.3.	Auswahl der Kandidatinnen und Moderation	33
2.3.4.	Auswahl und Schulung der Beobachterinnen	34
2.3.5.	Von der Beobachtung zur Beurteilung.....	35
2.3.6.	Das Gutachten, Empfehlungen und Entscheide	36
2.3.7.	Rückmeldung an die Teilnehmenden.....	38
2.3.8.	Wissenschaftlich-testtheoretische Diskussion.....	38
2.4.	Fazit.....	42
3.	Ursprünge des Assessment Center	44
3.1.	Anfänge der Personalauswahl	44
3.2.	Die Offiziersanwärterprüfungen der deutschen Wehrmacht.....	46
3.3.	Erste Assessments in der Wirtschaft.....	53
4.	Das Assessment als Verfahren	57
4.1.	Psychologische Expertisierung	57
4.1.1.	Das Wissen.....	58
4.1.2.	Neuorganisation	60
4.1.3.	Die Expertinnen	61
4.1.4.	Die Wissenschaft Psychologie	64
4.1.5.	Zusammenfassung.....	71

4.2.	Rationalisierende Systematisierung	71
4.2.1.	Mitarbeitende als Investition	72
4.2.2.	Systematisierung	72
4.2.3.	Informationsmanagement	74
4.2.4.	Rationalität durch Wissenschaftlichkeit	75
4.2.5.	Ausdifferenzierung und Vermessung	78
4.2.6.	Zusammenfassung	79
4.3.	Transparenz und Fairness	80
4.3.1.	Soziale Validität	80
4.3.2.	Transparenz	82
4.3.3.	Fairness	83
4.3.4.	Nutzen für die Teilnehmenden	85
4.3.5.	Eine Beziehung Gleicher?	87
4.3.6.	Zusammenfassung	89
5.	Das Individuum im Assessment	91
5.1.	Einführung	91
5.2.	Das psychologisierte Subjekt	95
5.3.	Die Erkenntnis des Selbst	100
5.4.	Das Management des Selbst	104
5.4.1.	Exkurs: Liberalismus und Neoliberalismus	104
5.4.2.	Humankapital und „Total Quality Management“	109
5.4.3.	Selbstmanagement im Assessment	113
5.5.	Die Disziplinierung des Individuums	114
6.	Schlussfolgerungen	121
7.	Literatur	130

„Das Assessment Center vereinfacht komplexe Probleme mit wechselseitig aufeinander wirkenden Ursachen unterschiedlicher Ebenen und alternativen ambivalenten, widersprüchlichen Lösungsmöglichkeiten, indem es Probleme personalisiert und Personen problematisiert.“
Ain Kompa 1990

1. Einleitung

Seit Ende der 1960er Jahre verbreitet sich in Europa ein neues Verfahren der Personalarbeit, das Assessment Center. Seine Ursprünge liegen ebenfalls in Europa, nämlich in den Offizierauswahlverfahren der deutschen Wehrmacht der 1920er Jahre. Aber erst über die Vereinigten Staaten hielt das Verfahren Einzug in die Personalarbeit privater Unternehmen und gelangte Ende der 60er Jahre über internationale Grosskonzerne wieder auf den europäischen Kontinent. In den letzten 25 Jahren kann von einem eigentlichen Assessment-Boom gesprochen werden. Vor allem im Zusammenhang mit Kaderstellen wird das Assessment Center-Verfahren in immer mehr Unternehmen eingesetzt, das publizistische Angebot für Personalverantwortliche und in Form von Ratgeberliteratur auch für Laien ist heute längst nicht mehr überschaubar. Auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung um Weiterentwicklungen und Verbesserungen wird immer intensiver und verbreiteter geführt und immer wieder ist das „härteste Personalauswahlverfahren“ auch ein Thema in den Medien. Heute haben neben Grosskonzernen auch viele weniger grosse Unternehmen Assessments eingeführt, beziehungsweise kaufen deren Entwicklung oder Durchführung auf dem grossen Markt der Personalberatungsfirmen ein. Obwohl es inzwischen eine Reihe von Untersuchungen gibt, die sich mit der Verbreitung des Assessments beschäftigen, fehlen repräsentative Zahlen zum Einsatz des Verfahrens weitgehend. Es lässt sich jedoch festhalten, dass das Verfahren vor allem in Deutschland, den Beneluxstaaten, in Skandinavien und in der Schweiz auf Resonanz stösst und dort inzwischen in den meisten grösseren Unternehmungen eingesetzt werden dürfte. Nicht nur der Einsatz von Assessment Center, auch die damit verbundenen Zielsetzungen haben sich in den letzten Jahrzehnten ausgeweitet. Längst wird das Verfahren nicht mehr bloss zur Personalauswahl eingesetzt, sondern kommt auch im Zusammenhang mit Personalentwicklung zum Einsatz. Ob Trainingsbedarfsanalyse, Potentialanalyse, Kompetenzerweiterung, Entwicklung der Unternehmenskultur, Bildungscontrolling, Arbeitsplatzgestaltung, Organisationsänderung,

Laufbahnberatung, Ausbildungsberatung oder Kompetenzüberprüfung, das Assessment Center dient auch hier in erster Linie der Beurteilung von Mitarbeiterinnen oder Kandidatinnen¹.

Der Begriff „Assessment“ beschreibt in seiner ursprünglichen Wortbedeutung die Festsetzung einer Entschädigung, die Steuerveranlagung oder die Abgabe selbst. Das Verb „to assess“ – ab- oder einschätzen, (be)werten, beurteilen oder würdigen – kommt deshalb der Bedeutung des Begriffs Assessment Centers näher. Es ist ein Verfahren, in welchem mehrere Kandidatinnen und Kandidaten über mehrere Tage hinweg anhand verschiedener Übungen und hinsichtlich definierter Kriterien beobachtet und beurteilt werden. Der Ausdruck „Assessment Center“ wird in der Fachliteratur uneinheitlich verwendet. Einerseits dient er als Kurzbegriff für eine mehr oder weniger umfassend gedachte diagnostische Methode, andererseits für einen konkreten Ort, das „Center“, an welchem dieses Verfahren mit unterschiedlichen Zielsetzungen zur Anwendung kommt. In der vorliegenden Arbeit wird der Lesbarkeit halber von „Assessment“ gesprochen und nur dann, wenn der konkrete Verfahrenskarakter angesprochen ist, der Begriff „Assessment Center“ verwendet. Obwohl das Assessment Center ausserhalb des wissenschaftlichen Betriebs, das heisst in der Praxis der betrieblichen Personalarbeit eingesetzt wird, ist sein Bezug zur Wissenschaft Psychologie evident. Bei der Beurteilung der Teilnehmenden im Assessment Center wird vorwiegend mit psychologischen Konzepten, Methoden und Instrumenten gearbeitet. In der psychologischen Diagnostik werden in verschiedensten Anwendungsgebieten (in Kindergärten, bei Arbeitsprozessen, für Gruppen oder Organisationen, bei Schülerinnen und Schüler oder bei verhaltensauffälligen Jugendlichen) Verfahren eingesetzt, welche dem hier besprochenen Assessment Center ähnlich sind. Auch in diesen Assessments werden dabei Menschen hinsichtlich gewisser Merkmale (insbes. Störungen oder Krankheiten) untersucht und beurteilt. Im weiten Feld der psychologischen Diagnostik ist das *Assessment Center* deshalb nur ein spezielles Verfahren, das vor allem von der Arbeits- und Organisationspsychologie bearbeitet und eingesetzt wird.

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit waren denn auch nicht die Personalarbeit und ihre Instrumente, sondern die Psychologie. Im Rahmen eines Seminars beschäftigten wir uns mit Nikolas Rose. Der britische Soziologe fragt in seinem 1996 vorgelegte Werk „Inventing our selves“ nach der Entstehungsgeschichte des modernen Verständnisses des Menschen als

¹ Aus Rücksicht auf den Lesefluss verwenden wir ab und zu nur die weibliche Form, auch wenn Repräsentantinnen und Repräsentanten beiderlei Geschlechts angesprochen sind.

Individuum, als Subjekt und als Selbst. Er stellt fest, dass das Selbst heutzutage als psychologisches Selbst gedacht wird und werden muss. Dies ist jedoch ein modernes Phänomen, dessen Entstehungsgeschichte und Bedingungen Rose aufarbeitet. Nicht nur das moderne Selbstverständnis des Menschen, auch die mit dem modernen Subjekt in Verbindung gebrachten politischen Konzepte von Souveränität, Autonomie und Freiheit stehen laut Rose in enger Beziehung zur Psychologie als Wissenschaft und Praxis. Michel Foucault folgend geht Rose dabei davon aus, dass die moderne Beschreibung der Menschen und der Umgang mit ihnen nicht vorwiegend von grossen Theorien vorgegeben werden, sondern sich in den konkreten Praktiken und Techniken des Alltags ausbilden und vollziehen. In der vorliegenden Arbeit soll das Konzept von Rose und das von ihm formulierte Forschungsprogramm auf die konkrete Technik und Praktik des Assessment Centers anzuwenden. Es soll untersucht werden, wie dieses auf die beteiligten Menschen wirkt und welche Konsequenzen es auf ihre Beziehung zu sich selbst und zueinander sowie auf die Organisation ihrer Lebenswelt hat. Der Blick dieser Arbeit richtet sich deshalb auf die Praxis des Assessments und den diese begleitenden Diskurs. Das Assessment wird als eine Technik verstanden, welche in spezifische Programme eingebettet ist und durch Menschen an Menschen vollzogen wird. Das Assessment als Technik und die entsprechenden Programme sollen beschrieben und ihre Auswirkungen aufgezeigt werden. Was passiert genau in einem Assessment? Welche Fragen werden wie beantwortet? Welche Konzepte vom Menschen kommen dabei zum Ausdruck? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Und welche Bedeutung gewinnt das Assessment dadurch aus einer soziologischen Perspektive? Der Zugang zum Thema unterscheidet sich demgemäss von den üblichen Abhandlungen, denn die Fachliteratur zum Assessment Center wird zum Untersuchungsgegenstand. Die Arbeit hat folglich nicht zum Ziel, das Verfahren zu demontieren, seine Fehler oder Schwachpunkte aufzuzeigen, um so nach Optimierungsmöglichkeiten zu suchen. Es soll ebenfalls nicht beschrieben werden, wie ein Assessment Center durchgeführt werden sollte und was dabei üblicherweise falsch gemacht wird. Das Assessment wird vielmehr als Kulturphänomen betrachtet und in diesem Sinne nach seiner Bedeutung für unsere Zeit gefragt.

Forschungsgegenstand und Forschungsinteresse haben nicht nur im vorliegenden Fall Auswirkungen auf die möglichen Zugänge und Materialien zum Thema. Da es sich beim Assessment Center um ein Verfahren handelt, das vertraulich, kommerziell genutzt und deshalb nicht öffentlich zugänglich ist, war eine sinnvolle teilnehmende Beobachtung nicht möglich. Aus demselben Grund sind auch Dokumente, welche in oder für ein Assessment Center produziert werden, kaum erreichbar. Auch der Zugang zu beteiligten Personen ist

keineswegs einfach. Personalverantwortliche, die in ihrem Unternehmen Assessments durchführen oder Expertinnen, welche als Beraterinnen mit der Konzeption beauftragt werden, sind nur selten bereit, über ihre konkrete Tätigkeit Auskunft zu geben. Wir hatten dennoch das Glück, dass wir mit einer Assessment Teilnehmerin und einem Experten Interviews führen konnten. Der interviewte Experte ist Arbeits- und Organisationspsychologe und seit vier Jahren Inhaber eines Beratungsunternehmens, das unter anderem individuelle Laufbahnberatung anbietet und für verschiedene Unternehmen Assessments erarbeitet, durchführt und begleitet. Die interviewte Teilnehmerin wird im Kapitel 2.2 näher vorgestellt.

Neben der Auswertung dieser Interviews bilden eine umfassende Literaturrecherche und die vertiefte Analyse zentraler Beiträge dieser Fachliteratur die Grundlage dieser Arbeit. Dazu zählen an Praktikerinnen und Praktiker gerichteten Handbücher, wie jenes des Betriebspsychologen Wolfgang Jeserich, der 1981 als einer der Ersten eine Einführung zum Assessment vorlegte, das umfangreiche Handbuch des Unternehmensberaters Christof Obermann (1992) und die „Einführung für Praktiker“ des Psychodiagnostikers Hermann-Josef Fisseni (1995). Neben diesen Handbüchern wurden diverse Sammelbände berücksichtigt. Hervorzuheben ist hier die Buchreihe „Assessment Center“ des deutschen Arbeitskreises Assessment Center. Zudem stützen wir uns insbesondere auf einen 1996 erschienenen Sammelband von Werner Sarges vom Institut für Management-Diagnostiker in Barnitz, sowie auf jenen von Walter Jochmann (1999), Vorsitzender eines mit einer eigenen Edition publizistisch aktiven Management-Beratungsunternehmens. Ganz ausser Acht gelassen wurde hingegen die zahlreiche Ratgeberliteratur, die sich an Assessment Teilnehmende richtet.

Die Analyse des Experten-Interviews erfolgte nach der Methode der Objektiven Hermeneutik. Ihr liegt die Auffassung zu Grunde, dass sich die sinnstrukturierte Welt durch Sprache konstituiert und in Texten materialisiert. Durch eine sequenzanalytische Untersuchung des protokollierten Interviews wurden so die Voraussetzung und Implikationen der Erklärungen und Äusserungen des Experten herausgearbeitet². Die Zugangsweisen und Grundgedanken dieser Methode dienten uns auch für die Auswertung des zweiten Interviews sowie der Fachliteratur. Die Analyse der Interviews werden in dieser Arbeit nicht gesondert besprochen, die gewonnenen Erkenntnisse fliessen vielmehr in die verschiedenen Kapitel ein. Die zitierten Interviewpassagen wurden soweit wie möglich im Original belassen. Die Sprache ist somit eine mündliche Sprache, welche die Aussagen der

² Für eine detaillierte Darstellung der Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik siehe: Oevermann (2000) und Wernet (2000).

Gesprächspartnerin bzw. des Gesprächspartners möglichst authentisch wiedergeben soll³. Die Objektive Hermeneutik ist nur einer der methodisch Zugänge an das Untersuchungsmaterial. Daneben stützt sich die Arbeit wesentlich auf die theoretischen Konzepte von Michel Foucault und Nikolas Rose, sowie auf das von Rose (1998) formulierte Forschungsprogramm.

Wer sich mit dem Assessment Center beschäftigt, tut dies in erster Linie aus der Sicht und mit dem Interesse der Praktikerin. Autorinnen und Autoren aus der Praxis sind in erster Linie Mitarbeitende von Personalberatungsfirmen, welche sich auf Assessment Center spezialisiert haben oder Personalverantwortliche grösserer Unternehmungen, aber auch einige Betriebswirtinnen zählen dazu. Sie schreiben Einführungen zur Methode und Anleitungen für die konkrete Durchführung von Assessments. Daneben werden Verbesserungen und Weiterentwicklungen einzelner Bausteine sowie Variationen und neue Elemente vorgestellt und besprochen. Auf Seiten der Theoretikerinnen oder Wissenschaftlerinnen sind es in erster Linie die Psychologinnen, welche sich mit dem Assessment beschäftigen. Der Grossteil der Publikationen aus diesem Umfeld befasst sich mit Validitätsmessungen und der Suche nach diesbezüglichen Optimierungsmöglichkeiten. Gemeinsam ist all diesen Autorinnen und Autoren, dass sie sich mit der Verfahrensanwendung oder -optimierung befassen und das Assessment nicht aus einer externen Position besprechen. In der Fachliteratur sind nur wenige vertreten, welche das Assessment aus einer erweiterten Perspektive als Gesamtverfahren interpretieren und kritisch hinterfragen. Einer von ihnen ist Ain Kompa, der in einer Bestandesaufnahme (1989) das Assessment als Instrument betrachtet, mit dem Probleme der Herrschaftssicherung in Organisationen gelöst werden sollen. Er zeigt, wie durch die technische Gestaltung des Verfahrens der Anschein von Rationalität konstruiert wird, durch den die Anerkennung des Verfahrens innerhalb der Organisation erhöht werden kann. 1990 publizierte er eine viel zitierte „Demontage des Assessment Center“, in welcher er die Evaluation des Verfahrens kritisiert und den Validitätsanspruch des Verfahrens relativiert. Neben Kompa gehört auch Oswald Neuberger zu jenen, die sich mit einer analytischeren Perspektive mit dem Assessment beschäftigen. In einem Artikel beschreibt er 1989, wie mit Hilfe des Verfahrens verschiedene „Organisationsmythen“ (Rationalität, Konkurrenz, Hierarchie, Autonomie, Kontrolle oder Effizienz) befriedigt werden. Neuberger fordert anstelle einer eindimensionalen Perfektionierung die Anerkennung der diesbezüglichen Integrationsfähigkeit des Assessments. In einer 1990 veröffentlichten Arbeit

³ Wiederholungen wurden im Interesse der Lesbarkeit ausgelassen, genauso wie Räuspern, Verzögerungslaute (ähm, eh) sowie Bestätigungseinschübe (mhm, ja) der Interviewer.

befasst er sich mit dem Assessment als Verfahren, das sowohl Prozesse der Individualisierung als auch der Organisierung unterstützt. Selbst wenn sich das Erkenntnisinteresse dieser Autoren teilweise vom hier vertretenen unterscheidet, sind doch viele ihrer Ideen und Erkenntnisse in die vorliegende Arbeit eingeflossen.

Unsere Arbeit ist in fünf Teile gegliedert. Im folgenden Kapitel wird das Assessment Center Verfahren eingehend vorgestellt. Wir fragen danach, was ein Assessment ist und was dabei genau passiert. Anhand des persönlichen Berichts einer Assessment Teilnehmerin und den normativen Erläuterungen der Fachliteratur werden das Verfahren, seine Schwerpunkte und Probleme vorgestellt. Beide Perspektiven dienen als Einstieg ins Thema und als Grundlage für die Beantwortung unserer Ausgangsfragen. Das dritte Kapitel arbeitet die Geschichte des Assessment Center-Verfahrens auf. Eine solche Aufarbeitung ist bis heute nur oberflächlich erfolgt. In diesem Kapitel werden die Wurzeln des Assessment in der deutschen Wehrmacht beschrieben und die Veränderungen und Konstanten besprochen, welche die Entwicklung des Verfahrens bis in die Gegenwart charakterisieren. Das vierte Kapitel beschäftigt sich sodann mit Konsequenzen und Bedeutungen des Verfahrens. Das Assessment wird dabei nicht länger als isoliertes Verfahren, sondern sowohl als Ausdruck als auch als Quelle komplexer Entwicklungen betrachtet. Drei Bereiche werden eingehender untersucht. Als Erstes die mit dem Assessment einhergehende Expertisierung der Personalarbeit, welche die Beurteilung von Mitarbeitenden an ein spezifisches Wissen und an psychologische Expertinnen und Experten bindet. Als Zweites werden die mit dem Assessment verbundenen Systematisierungs- und Rationalisierungsbestrebungen beschrieben. Als Drittes besprechen wir den Anspruch des Assessments, eines der transparentesten und fairsten Verfahren zu sein und fragen nach den Gründen für die auffallend intensive Thematisierung des Nutzens für die Teilnehmenden. Das fünfte Kapitel widmet sich sodann der Stellung des Menschen und dem Umgang mit ihm im Assessment. Es wird untersucht, welche Forderungen im Assessment an das Individuum gerichtet werden, welche Einstellungen zu sich selbst das Verfahren fordert und fördert und welches Verständnis von einem ‚Selbst‘ mit ihm verbunden ist. Gleichzeitig wird herausgearbeitet, auf welche Denkweisen, Ideologien und gesellschaftlichen Vorstellungen dieses Verständnis vom Individuum und damit das Assessment als Praktik verweist. Das Schlusskapitel versucht eine Synthese der gewonnenen Erkenntnisse und stellt diese den Ausgangsfragen gegenüber. Es unternimmt den Versuch, einige zentrale kulturhistorische Bedeutungen des Assessments aufzuzeigen und fragt nach Anschlussmöglichkeiten für weitere Untersuchungen.

2. Das Assessment Center

In diesem Kapitel soll das Assessment möglichst aus verschiedenen Perspektiven vorgestellt werden. Deshalb werden nach einer ersten Einführung die zentralen Prinzipien vorgestellt, welche als Basis der Methode genannt werden. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich nicht nur mit den Eigenschaften und Bedeutungen des Assessments als Verfahren, sondern auch mit der Wirkungsweise des Assessments auf die teilnehmenden Kandidatinnen und Kandidaten. Deshalb schildert in einem zweiten Schritt Andrea Marti, wie sie dazu kam, an einem Assessment teilzunehmen, wie sie persönlich das Assessment erlebt hat und was im nachhinein mit den Resultaten geschah. Den persönlichen Erläuterungen werden sodann solche zur Konzeption und Konstruktion von Assessments gegenübergestellt, die in der Fachliteratur üblicherweise ausgeführt werden. Während die Teilnehmerin direkt und aus einer subjektiven Perspektive von ihren eher negativen Erfahrungen berichtet, beschreiben die Autorinnen und Autoren der Assessment Center-Bücher auf einer theoretischen und normativen Ebene, wie das Assessment geplant und durchgeführt werden soll. Beide Sichtweisen dienen als Einstieg in ein sehr komplexes und facettenreiches Themengebiet und sollen verdeutlichen, dass man sich mit diesem auf ganz unterschiedliche Weise beschäftigen kann und muss. Als Gesamtes soll das Kapitel einen differenzierten Einblick in das Assessment ermöglichen und aufzeigen, was denn in einem Assessment genau geschieht. Die Erkenntnisse dieses Kapitels dienen so als Grundlage zur Beantwortung der Ausgangsfragen dieser Arbeit. Einige der Ausführungen werden in den folgenden Kapiteln explizit wieder aufgenommen, an andere werden sich die Lesenden wieder erinnert fühlen.

2.1. Einführung

In der Fachliteratur wird ein Assessment Center typischerweise vorgestellt als „Verfahren in welchem gleichzeitig mehrere Kandidaten von mehreren geschulten Beobachtenden in einer Vielzahl von Beurteilungssituationen über einen längeren Zeitraum im Hinblick auf mehrere Kriterien beurteilt werden“ (Sarges 1996:VII). Mit dieser Definition sind alle auf den ersten Blick typischen Charakteristika des Assessments angesprochen. Es handelt sich dabei um ein Verfahren, um ein Instrument der Personalarbeit, das in relativ standardisierter Form beschrieben und mit entsprechendem Wissen über sein Funktionieren eingesetzt werden kann. Das Verfahren dient dazu, eine bestimmte Anzahl von „Kandidaten“ hinsichtlich im voraus definierter Kriterien einzuschätzen und zu beurteilen. Dabei sind sowohl auf Seiten der Beurteilten als auch auf Seiten der Beurteilenden mehrere Personen involviert. Die Beurteilung geschieht anhand von mehreren verschiedenen „Situationen“. Gemeinhin wird

hierbei unterschieden zwischen interaktiven Übungen und nicht-situativen Übungen, das heisst Papier und Bleistift Tests, sogenannte Testverfahren. Schliesslich bedarf die Beurteilung eines „längeren Zeitraums“, meist ein bis drei Tage, und findet an einem besonderen Ort, in einem „Zentrum“ statt.

Das Assessment als Verfahren verfolgt das Ziel, möglichst zutreffende Aussagen über das „Potential“ einer Kandidatin oder eines Kandidaten machen zu können. Diese Potentialbeurteilung kann als Grundlage für einen Anstellungsentscheid im Rahmen der Personalauswahl oder für Entscheide bezüglich Weiterbildung und Karriereplanung im Rahmen der Personalentwicklung dienen. Weiter ist damit auch ein theoretisches Erkenntnisinteresse nach den Kriterien für einen „guten“ Mitarbeiter oder eine „erfolgreiche“ Managerin verbunden. In der Praxis wird das Assessment nicht als Alternative zu herkömmlichen Verfahren wie Interview, Vorgesetztenbeurteilung oder Leistungstests verstanden. Vielmehr sollen diese zusammengefasst, methodisch weiterentwickelt und durch zusätzliche Verfahren ergänzt werden (Jeserich 1981:33). Grundsätzlich gilt das Assessment nicht als gesondertes Verfahren, sondern es wird eine gezielte Einbettung in das Gesamtsystem der Personal- und Organisationsentwicklung angestrebt bzw. verlangt. Dies insbesondere deshalb, weil dem Verfahren ein über die Entscheidungsunterstützung hinausgehender Nutzen für alle Beteiligten zugesprochen wird.

2.1.1. Zentrale Prinzipien

Bevor im Folgenden näher auf den Ablauf und die Konstruktion von Assessments eingegangen wird, sollen an dieser Stelle die zentralen Überlegungen vorgestellt werden, welche dem Assessment zugrunde liegen. Auch die Einführungs- und Fachliteratur zum Assessment thematisiert diese Grundideen und methodischen Prinzipien, um die Besonderheiten des Assessment Centers zu beschreiben, aber auch um Qualitätskriterien für die Gestaltung und Durchführung zu veranschaulichen. Hierzu zählen vor allem die zu Beginn der 1990er Jahre vom deutschen „Arbeitskreis Assessment Center“ herausgegebenen „Standards der Assessment Center Technik“. Der Arbeitskreis wurde Mitte der 70er Jahre von Assessment Spezialistinnen und Personalentwicklungsexperten gegründet und hat “über Jahre hinweg gesammelte praktische Erfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse“ zu neun Standards verdichtet (Arbeitskreis Assessment Center 1996:485-493). Unter den Stichworten Anforderungsorientierung, Verhaltensorientierung, Prinzip der kontrollierten Subjektivität, Simulationsprinzip, Transparenzprinzip, Individualitätsprinzip, Systemprinzip, Lernorientierung des Verfahrens selbst und organisierte Prozesssteuerung wurden Grundsätze definiert und daraus Umsetzungshinweise abgeleitet. An dieser Stelle wollen wir

einige zentrale Prinzipien näher vorstellen und sie im Hinblick auf die folgenden Kapitel kritisch hinterfragen.

Anforderungsorientierung

„Eignung ohne Analyse des konkreten Wofür ist sinnleer“, so lautet der erste Standard der Assessment Center-Technik. Die Anforderungsorientierung gilt als grundlegendes Prinzip des Assessments. Es wird gefordert, dass die Verhaltensmerkmale, Kompetenzen oder Potentiale der Kandidierenden nicht unabhängig von der Arbeits- oder Unternehmenssituation abgeklärt werden. Die Kriterien sollen vielmehr möglichst vielen zentralen und ganz konkreten Anforderungen der zu besetzenden Stelle entsprechen oder als Schlüsselkompetenzen für eine positive Weiterentwicklung der Kandidatinnen im konkreten Unternehmen ausgemacht worden sein. Es wird dabei Wert gelegt auf eine ganzheitliche Ausrichtung, eine Breitbandmessung. Diese Anforderungsorientierung bedingt die Erhebung der Anforderungen innerhalb der Unternehmung unter Miteinbezug von Mitarbeitenden und Führungskräften und spiegelt sich in der individuellen Zusammenstellung und Gestaltung der Übungen im Assessment Center.

Wir fragen in dieser Arbeit danach, ob es möglich ist, im Rahmen des Assessment erfolgskritische Anforderungen einer Stelle und Kompetenzen einer Teilnehmerin bestimmen zu können und diese miteinander zu verbinden? Sprechen nicht verschiedene Gründe, wie Kosten, Zeitaufwand oder der Verfahrenskarakter des Assessments an sich dagegen, dass mit immer neuen Anforderungsdefinitionen "das Rad neu erfunden" wird? Und werden die Teilnehmerinnen deshalb nicht immer wieder auf dieselben "Kompetenzen" getestet?

Verhaltensorientierung

Eng mit der Anforderungsorientierung verbunden ist eine weitere Kernidee des Assessments, welche mit Verhaltensorientierung und Verhaltensnähe umschrieben wird. Diese Verhaltensorientierung wird durch den Einsatz von speziellen Übungen gewährleistet. Die Teilnehmerinnen sollen nicht nur in mündlicher oder schriftlicher Form über ihre Verhaltensweisen Auskunft geben. In Gruppendiskussionen, Rollenspielen, bei Präsentationen oder anderen Aufgaben-Simulationen soll das „Verhalten in seiner Realisation“ (Fisseni 1995:19) anhand im vornherein festgelegter Kriterien aufgenommen und festgehalten werden. Indem in diesen Übungen konkrete, möglichst relevante Aufgaben oder Situationen simuliert werden, sollen die Teilnehmenden ihre Kompetenzen und ihre Eignung direkt unter Beweis stellen; sie sollen sie „tatsächlich leben“ und nicht nur darüber sprechen. Die grundsätzliche Überzeugung hinter dieser Herangehensweise verdeutlicht der

zweite Standard der festhält, dass „das beobachtbare Verhalten der Teilnehmer den wirklichkeitsnächsten Bezug zur gerechten Beschreibung und Eignungsbewertung darstellt“, zugleich jedoch „protokollierte Verhaltensbeschreibungen das einzige Mittel sind, zwischen tatsächlichem Teilnehmerverhalten und Interpretationen oder Schlussfolgerungen der Beobachter zu unterscheiden“.

Doch lassen sich diese berufsalltäglichen Situationen und Anforderungen ausseralltäglich simulieren?. Welche Probleme ergeben sich durch diese Notwendigkeit zur Simulation? Können die Fähigkeiten der Teilnehmenden in einem solchen Rahmen überhaupt erkannt werden?

Vielfalt der Beurteilungsgrundlagen

Im Assessment werden unterschiedlichste Methoden und Verfahren zusammengestellt und miteinander kombiniert. Heute wird die gegenseitige Ergänzung von psychologischen Tests wie Leistungs- oder Persönlichkeitstests und interaktiven Übungen wie Rollenspielen, Gruppengesprächen oder Präsentationen, in welchen das Verhalten der Teilnehmenden direkt beobachtbar wird, hervorgehoben, während diesem Merkmal in der Vergangenheit weniger Beachtung geschenkt wurde. Die verwendeten Übungen und Tests sollen in ihrer Gesamtheit sicherstellen, dass die vorab definierten Kriterien tatsächlich beobachtet werden können. Indem die einzelnen Kriterien in unterschiedlichen Übungen mehrfach unabhängig voneinander geprüft werden, gilt die Qualität der Aussage zu den einzelnen Kriterien als zusätzlich abgesichert.

Wir fragen danach, ob sich einzelne Kriterien menschlichen Verhaltens unabhängig voneinander beobachten und festhalten lassen und welches Menschenbild hinter einer solchen Vorstellung steckt.

Transparenz und Nutzen für die Teilnehmenden

Vorgehen, Prozess und Ablauf des Assessments sollen für alle Beteiligte nachvollziehbar sein. Insbesondere die Teilnehmenden sollen möglichst offen über das Ziel und die an sie gerichteten Anforderungen aufgeklärt werden. Am Ende des Assessments werden die Teilnehmenden über die Resultate informiert. In einem ausführlichen Rückmeldegespräch werden dabei die diagnostizierten Stärken und Schwächen besprochen. Dies soll ihnen ermöglichen, an ihren Schwächen zu arbeiten und ihre Weiterbildungs- und Laufbahnentscheidungen nach ihren Resultaten im Assessment zu richten. Schliesslich habe der Bewerber auch die Möglichkeit „besser zu beurteilen, ob sein Arbeitsstil und seine Fähigkeiten tatsächlich gut zur Position bzw. zu dem Unternehmen passen“ (Obermann 1992:14). Durch die geforderte Transparenz des Verfahrens und der Urteile soll auch die

Akzeptanz bei den Teilnehmenden und das Image des Unternehmens im Arbeitsmarkt positiv beeinflusst werden.

Wir fragen, inwiefern Transparenz gegenüber den Teilnehmenden wirklich möglich ist und wieso dem Nutzen der Teilnehmenden bei dieser Prüfung eine solche Bedeutung beigemessen wird?

Integration ins Unternehmen

Die Beobachtungen und Beurteilungen erfolgen im Assessment durch Führungskräfte des Unternehmens. Dahinter steckt der Gedanke, dass niemand die Passung der Kandidatin oder des Kandidaten in das Unternehmen besser beurteilen kann, als die späteren Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen. Hinzu kommt, dass die Beobachterinnen durch ihre Aufgabe auch die Möglichkeit erhalten, ihre eigene Arbeit und Verhaltensweisen zu analysieren und zu verbessern. Durch die Vor- und Nacharbeiten und die aktive Beteiligung verschiedenster Mitarbeiterinnen wird dem Assessment auch die Fähigkeit zugesprochen, dem Unternehmen bei der Optimierung von Organisation, Arbeitsprozessen und Kultur Unterstützung zu bieten. Das Assessment wird als eignungsdiagnostisches Instrument eingesetzt, um die mit ihm verbundenen Zielsetzungen jedoch erreichen können, muss es über die Personalbeurteilung hinaus in weitere Aufgabenbereiche und Prozesse der Personalarbeit, wie Personalmanagement und Personalentwicklung, integriert, regelmässig evaluiert und angepasst werden.

Es stellt sich die Frage, in welcher Form Mitarbeitende in dieses komplexe Verfahren miteinbezogen werden können? Welches Wissen und Können sind hierfür Voraussetzung? Wie gestaltet sich die Integration des Verfahrens in die betriebliche Personalarbeit? Und welches sind die Konsequenzen?

2.2. Das Assessment aus der Sicht einer Teilnehmerin

Im Folgenden schildert Andrea Marti die Erfahrungen, welche sie persönlich mit dem Assessment gemacht hat. Andrea Marti ist 40 Jahre alt, verheiratet und hat drei Kinder im schulpflichtigen Alter. Sie hat nach dem Gymnasium ein Studium der Religionswissenschaften begonnen, dieses nach zwei Jahren jedoch zugunsten einer Lehre als Floristin aufgegeben. Nach der Lehre hat Frau Marti aber nicht auf diesem Beruf gearbeitet und sich stattdessen zur EDV-Koordinatorin ausbilden lassen, danach in einer Gemeindeverwaltung zuerst als Sekretariatsleiterin gearbeitet und zwei Jahre später die Leitung einer Direktion dieser Verwaltung übernommen. In den drei Jahren bevor sie ihre

heutige Stelle antrat, hatte Frau Marti die Kaufmännischen Führungsschule absolviert. Seit drei Jahren nun ist sie als EDV-Koordinatorin Angestellte einer Kantonsverwaltung.

2.2.1. Vorgeschichte

Im Rahmen eines amtsinternen Programms zur Entwicklung von Führungskräften, kurz FEP genannt, konnte Andrea Marti an einem zweitägigen Assessment teilnehmen. Ziel dieses Assessments war es, Potentiale von Mitarbeitenden zu identifizieren, um im Rahmen des FEP mögliche Führungskräfte frühzeitig erkennen und gezielt fördern zu können. Nachdem im Jahr zuvor eine erste Runde mit Assessments stattgefunden hatte, wurden Frau Marti und ihr direkter Vorgesetzter vom Vorsteher ihrer Abteilung für die zweite Runde vorgeschlagen. Andrea Marti hatte den Eindruck, ein Vorschlag für die Teilnahme würde als Ehre und Bestätigung der geleisteten Arbeit betrachtet. Mehrere Gründe liessen sie jedoch zweifeln, ob sie zusagen sollte. Die Teilnehmenden der ersten Runde hatten nämlich überwiegend negative Erfahrungen gemacht und sogar eine gemeinsame Stellungnahme formuliert, in welcher sie eine grundlegende Überprüfung und Überarbeitung des FEP gefordert hatten. Gleichzeitig hatte Frau Marti gehört, dass die Endauswahl deshalb auf sie und nicht auf ihren Vorgesetzten gefallen war, weil die Frauen in der zweiten Runde untervertreten waren. Nach einem klärenden Gespräch mit diesem Vorgesetzten hatte Frau Marti zugesagt, obwohl in ihrer Abteilung mittelfristig keine Führungsstelle zu vergeben war. Sie war aber an einer „wertfreien“ Fremdwahrnehmung ihrer eigenen Stärken und Schwächen interessiert und wollte diese Gelegenheit nicht ungenutzt lassen. An einer Informationsveranstaltung wurden die Kandidatinnen und Kandidaten über das Ziel des FEP und des Assessments informiert:

„Ein paar Wochen vorher hat das stattgefunden und dort haben sie einem nachher so erklärt, wie das geht jetzt mit dieser Potentialermittlung. Und dass es eben ginge um die, eigentlich nicht um Selektion, sondern eben um das Potential zu ermitteln, ob man sich eigne eben irgend für eine Führungsposition. Und da habe ich mir noch so ein paar Notizen gemacht. Da haben sie einfach damals den Ablauf erklärt, das Assessment habe zum Ziel „Prüfung der Personalführungskompetenz“. Da haben sie noch erzählt es seien einfach Kompetenzen, es sind dann neun gewesen, die sie haben evaluiert. Und dann habe es eben Gruppenarbeit, Einzelübungen und nachher noch Übungen, die man alle zusammen mache. Und das sei eigentlich so eine Basis eben um zu schauen, ob man sich eigne für eine Führungsposition. Und nachher habe man noch ein Zweiergespräch anschliessend dann mit diesen Assessoren. Nach dem Assessment. Und schliesslich ein Vierergespräch in der eigenen Abteilung mit jemandem von der Personalabteilung und mit dem Vorgesetzten. Und dann tue man nachher Massnahmen vereinbaren und nach

einem Jahr gäbe es dann nochmals so eine Standortbestimmung. Wie man jetzt quasi diese Massnahmen habe umgesetzt. Also so, das ist so die Orientierung gewesen.“ (S. 56f)

Mit Hilfe der reichhaltigen Informationen, welche im Intranet des Amtes publiziert sind, hat sich Andrea Marti in ihren Ferien auf das Assessment vorbereitet. Sie hat sich überlegt, was sie bis jetzt erreicht hat und welche Ziele sie verfolgt.

2.2.2. Der erste Tag

Das Assessment fand in einem Tagungszentrum statt. Andrea Marti war überrascht, dass von den Kandidatinnen und Kandidaten erwartet wurde, dass sie dort übernachten, denn das ging aus dem Einladungsschreiben nicht eindeutig hervor. Sie musste deshalb noch ihren Mann benachrichtigen und Pyjama, Zahnbürste usw. herbringen lassen. Zu Beginn stellten sich die Assessorinnen und Beobachterinnen vor und informieren über den Ablauf der nächsten zwei Tage und die Übungen. Bei der anschliessenden ersten Übung sollten sich die Kandidatinnen und Kandidaten anhand eines Themas vorstellen. Nacheinander wurden die Teilnehmenden in einen Saal gebeten, in welchem sie vor allen Assessorinnen und Beobachterinnen einen fünfminütigen Vortrag halten mussten. Danach konnten sie ebenfalls Platz nehmen und die folgenden Präsentationen mitverfolgen. Frau Marti erzählte bei der Präsentation „ziemlich persönlich“ von ihrer Herkunft und ihrer Ausbildung. Wegen der ernsten Blicke der Zuhörenden fiel sie ein wenig aus der Rolle und begann sich „von aussen zu betrachten“. Die Übung hat sie ziemlich gestresst. Dass dann die folgenden Kandidatinnen und Kandidaten völlig anders und unpersönlicher über ihren Werdegang berichteten, hat Andrea Marti noch mehr verunsichert.

„Und ich sehr persönlich, oder, völlig anders und vor allem auch, habe ich ja noch gesagt ich hätte nicht studiert, oder. Ich habe nachher noch diese Lehre gemacht und so, oder. Nein, jetzt haben die so ein Bild von mir irgend so eine, ja jetzt sitzt da so eine Floristin da drinnen, oder. Was will sie überhaupt hier, oder, und dazwischen hat sie noch etwas studiert, da habe ich gedacht, ohh. Und die anderen, die verkaufen sich einfach, oder, und ich bin sehr persönlich gewesen, habe mich überhaupt nicht verkauft. Und es ist mir so vorgekommen, es ist mir nachher im nachhinein so vorgekommen, wie, sie haben einem gesagt bei der Information, also, wenn ich es so bildlich sage, sie haben mir so gesagt bei der Information, ihr werdet dann ins kalte Wasser geworfen, oder, so auf eine Art. Und ich habe mich nachher so vorbereitet und habe gedacht, also quasi bei der Vorstellung, o.k., gut, ich springe nun da ins kalte Wasser, oder. Füdliblutt [splitternackt] ausgezogen, boing, reingesprungen, drinnen gewesen, oh kalt, oder, und

dann schaue ich, dann sehe ich, oh, die hinten dran, die springen nicht rein, die machen vielleicht einen Finger rein oder einen Fuss rein und so. Ich habe nachher das Gefühl gehabt, in diesem ganzen Assessment probiere ich irgendwie wieder aus dem kalten Wasser heraus zu kommen, oder.“ (S. 61)

Den restlichen Tag hatte Frau Marti ein schlechtes Gefühl. Es schien ihr irgendwie, als hätte sie einen Stempel aufgedrückt bekommen. Sie sah sich bestätigt, als am Ende des Assessments der Personalchef des Amtes ihr sagte, ihre Präsentation sei eindrücklich gewesen, vor allem ihr Abstieg zur Floristin.

„Und dort eigentlich auch nachher realisiert, schon, eigentlich dort bei dieser Vorstellung. Das geht nicht um, das geht wirklich, das geht um, wie sagt man dem, also es geht nicht um Potentialermittlung, sondern es geht darum, wer ist der Beste oder wer ist die Beste, oder, es geht um Selektion. Also alles, was ihr da immer erzählt, das stimmt irgendwie gar nicht, oder mich dünkt es sei so eine Doppelbotschaft, dass das was sie sagen mit dem was nachher geschieht nicht stimmt.“ (S. 61)

Für die nächste Übung bekamen die Teilnehmenden verschiedene Artikel zu einem Thema. Bevor die Diskussion begonnen hatte, mussten sie die Blätter wieder zurückgeben und erhielten die Aufgabe, die gelesene Position in der Gruppe möglichst gut zu vertreten und in der Gruppe einen Konsens und einen Vorschlag zu formulieren. Die zwölf Teilnehmenden wurden hierfür in zwei Gruppen aufgeteilt und erhielten 20 Minuten Zeit. Danach folgte eine Gruppenarbeit in kleineren Gruppen. Die Teilnehmenden bekamen diesmal die für das Amt definierten Ziele vorgelegt und hatten sich auf eines der Ziele zu einigen, für dessen Umsetzung sie anschliessend ein Projekt und entsprechende Massnahmen zu erarbeiten hatten. Bei diesen beiden Gruppenübungen hatte Andrea Marti ein gutes Gefühl und fand, sie habe ihre Argumente einbringen können. In der nächsten Übung erhielt sie dann 15 Minuten Zeit, um das Projekt einem fiktiven Vorgesetzten schmackhaft zu machen, damit ihr dieser die nötige Arbeitszeit bewilligt.

„Und der hat natürlich ziemlich bockig getan und alles blöd gefunden und so, oder. //Ist denn das auch bei anderen so gewesen, wissen sie das?// Ich weiss es nicht. Es ist glaub bei den meisten recht mühsam gewesen. Es sind aber auch verschiedene gewesen, die den Vorgesetzten haben gespielt. Und nachher, dort hat mich nachher gedünkt gehabt, als ich auch dort aus diesem Gespräch bin heraus gekommen, hat mich gedünkt, so ziemlich fertig oder. Also habe den nicht können überzeugen. Hat mich gedünkt, das ist einfach, oder eben, ein Arsch, fast, von einem Vorgesetzten. Hat mich gedünkt gut, er spielt ihn gut, oder, ja, guter Schauspieler. Aber jetzt so für, das hat einem natürlich schon gestresst oder, wenn sie sagen, du hast eine Viertelstunde Zeit und nach dieser

Viertelstunde musst du das o.k. haben von diesem. Musst du diesen überzeugt haben und nachher merkst du, das geht gar nicht, oder, mit allen Argumenten, die du bringst, oder was sollst du denn eigentlich noch bringen und so, du kannst den nicht überzeugen.“ (S. 64f)

Zum Abschluss dieses Tages mussten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in einem Saal den 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test ausfüllen. Frau Marti fand, der Fragebogen sei nicht wertend gewesen, sie habe sich einfach anhand von etwa 70 Fragen einschätzen können. Dazu kamen noch einige logische Fragen, bei welchen sie zum Beispiel eine Zahlenreihe fortschreiben musste.

Der Tag endete mit einem gemeinsamen Nachtessen. Beim Essen und in den Pausen, so wurde Andrea Marti zu Beginn des Assessment informiert, wurden die Kandidatinnen und Kandidaten nicht beobachtet. Sie hätte also ohne Probleme nach Hause gehen können, aber es wurde erst am Nachmittag oder Abend informiert, wann es am nächsten Tag weitergeht. Deshalb hat sie schlussendlich trotzdem dort übernachtet.

Vor dem Gespräch mit dem fiktiven Vorgesetzten hatte Frau Marti einen Stapel Papiere bekommen mit einer Stellenbeschreibung und Personaldossiers. Man hatte ihr gesagt, das sei noch nicht wichtig. Aber sie war sich dann doch nicht sicher, ob man sich darauf verlassen könne, oder ob es im Gespräch mit dem Vorgesetzten plötzlich wichtig würde für ihre Argumentation, oder ob damit vielleicht getestet würde, wie schnell sie Schlüsse ziehen kann. Das hat sie gestresst. Sie hatte während dem ganzen Assessment das Gefühl, sie wisse nicht worum es eigentlich gehe. Sie habe nie gewusst, um welche Kompetenzen es geht und sie habe auch nie mit den Beobachtern sprechen dürfen. Für sie war aber bald klar, dass es nicht um Potentialermittlung geht, also darum, wie man etwas in der Realität machen würde, sondern um Selektion, also darum, sich möglichst gut darzustellen und herauszufinden, was die Beobachterinnen am besten finden. Schon nach der ersten Übung hätte sie deshalb eigentlich den Mut haben sollen, das Ganze abzubrechen, aber das hat sie nicht „gekonnt“ (S. 62). Am Abend dann hat Frau Marti die Unterlagen durchgelesen, weil sie gedacht hat, die brauche sie dann sicher am nächsten Tag. Sie konnte fast die ganze Nacht nicht schlafen. Auch Radiohören und Lesen haben sie nicht beruhigt. Als sie auf dem Balkon den Mond betrachtete, hat sie am Licht in den anderen Fenstern erkannt, dass auch andere nicht schlafen konnten.

2.2.3. Der zweite Tag

Am nächsten Morgen ging es mit einer weiteren Gruppendiskussion weiter. In den 90 Minuten musste die Gruppe das Projekt weiterplanen, sich auf Projektvorgaben einigen und so weiter. Frau Marti merkte, dass ihr der Schlaf fehlte.

„Das geht an mir vorbei, immer zu langsam. Und dort habe ich nachher gedacht, das einzige was ich eigentlich kann machen, wenn ich merke ich bin immer etwas zurück oder wirklich halb am schlafen, ich kann ja einfach nett die Leute anschauen und ein bisschen lächeln, oder. Mhm, Mhm, einfach so, ein bisschen aufmerksam dreinschauen, vielleicht nützt das ja auch etwas, oder. Das hat mich nachher gedünkt, also jetzt bei dieser Gruppendiskussion, das ist nicht so gut gewesen. Also ich bin einfach KO gewesen, habe nicht möge [gekonnt].“ (S. 67)

Im anschliessenden Einzelgespräch musste Frau Marti für ihre Abwesenheit während des Projekts eine Stellvertretung organisieren. Anhand der Papiere vom Vortag musste sie zwischen zwei Mitarbeitern auswählen und vom Gewählten ein Einverständnis einholen. Frau Marti entschied sich gegen den etwas chaotisch wirkenden und gegen seinen Willen versetzten Jüngerer und für den 52jährigen Mitarbeiter mit viel Erfahrung aber wenig Motivation, dem eine Herausforderung zu fehlen schien. Im Gespräch musste sie dann aber schnell feststellen, dass diesem Herren nicht nur die Motivation fehlt, sondern dass er völlig abgelöscht war, eigentlich innerlich schon gekündigt hatte und sich für die Stellvertretung gar nicht eignete. Frau Marti hat sich dann gefragt, was hier wohl erwartet werde und ob es darum ginge, wie sie sich durchsetzen könne. Es ist ihr nicht gelungen, den Mitarbeiter zu überzeugen, sie konnte ihm nur vorgeschlagen, er solle es sich nochmals überlegen. Es folgte eine Postkorbübung. Diese fand Andrea Marti ziemlich schwierig, da sie auf das Arbeitsgebiet der anderen Teilnehmenden ausgerichtet war und sie deshalb nicht immer genau wusste, wie vorzugehen wäre. Auch in den Gruppendiskussionen wurde Frau Marti bewusst, dass die anderen Teilnehmenden mit anderen Projekten und Konzepten arbeiteten, als sie als EDV-Koordinatorin. Im Nachhinein hat sich für sie dann auch bestätigt, dass das Ideal hinter den einzelnen Übungen und Kompetenzanforderungen nicht auf ihre Tätigkeit im Amt, sondern auf jene der anderen Teilnehmenden passte. Das Assessment wurde im Hinblick auf eine Arbeitsstelle konzipiert, welche im Amt zwar verbreitet ist, welche aber für Andrea Marti aufgrund ihres Arbeitsfeldes, ihrer Interessen und ihrer Ausbildung gar nicht in Frage kam.

Als letzte Übung musste sie das Projekt vor einer fiktiven Abteilungssitzung präsentieren. Solche Präsentationen kannte sie gut aus ihrer Arbeit. Trotzdem war sie dann aber so nervös, dass sie, als Linkshänderin, die ersten Folien verschmierte. Um die Zuhörer „bei der Störung

abzuholen“ hat sie, als EDV Koordinatorin, ihre Präsentation mit einem Hinweis begonnen, das Informatiksystem sei zusammengebrochen und sie habe deshalb die Folien nicht mit PowerPoint machen können.

„Und dann habe ich gesehen, da die Externe von dieser Firma hat da etwas notiert und dann habe ich gedacht, ja, das ist sicher gut gewesen und dann habe ich das Zeug präsentiert. Und sie waren ziemlich angriffig, also die Abteilungsleiter Meier zum Beispiel und Müller. Sie haben mir nachher eigentlich, also Müller hat gefunden, es sei ja schon komisch, ich tue da jetzt so Werte vertreten mit diesem Projekt und tue nachher meinen Stellvertreter so unter Druck setzen.“ (S. 69)

Herr Müller hat Frau Marti angesichts ihres Umgangs mit dem Stellvertreter sogar mit einer Klage gedroht. Dass sich der Abteilungsleiter auf das Einzelgespräch aus der letzten Übung beziehen würde, hatte Andrea Marti nie erwartet. Sie fand aber eigentlich gut, was er gesagt hatte und fiel deshalb aus ihrer Rolle, indem sie zu lachen begann. Der Abteilungsleiter habe ja eigentlich recht gehabt, aber der ganze Ablauf sei ja eigentlich völlig unrealistisch gewesen, fand Frau Marti.

„Also auch die ganzen Diskussionen, oder das Einzelgespräch schon mit dem Vorgesetzten, oder auch mit dem Stellvertreter, den du nur auf dem Papier hast und dann merkst, oh, der benimmt sich ja gar nicht so. Also in der Realität weißt du ja, wie die Leute sich eigentlich benehmen, oder. Und auch mit diesem künstlichen Druck, nach einer Viertelstunde musst du, oder. Ich bin eigentlich immer davon ausgegangen, das sind die Rahmenbedingungen und die hast du einfach mal, ist zwar unrealistisch, aber es ist eine Übung, oder, und dann machst du es mal so, OK. Damit die jetzt halt so ihre Kompetenz können messen und so, mach ich das jetzt mal und so.“ (S. 70)

Das Assessment wurde mit einer Übung im Plenum abgeschlossen, in welcher die Kandidatinnen und Kandidaten mit verbundenen Augen im Kreis saßen. Jeder hatte eine Form in einer von drei möglichen Farben in den Händen und durch gegenseitiges Ausfragen musste die Gruppe herausfinden, welche Form in welcher Farbe in der Runde fehlt. Diese Übung gefiel Andrea Marti, weil sie bemerkte, dass einfach gut reden und sich zur Schau stellen nicht viel bringt. Man musste überlegen und eine Vorgehensweise herausfinden, um gemeinsam ans Ziel zu kommen und sie konnte dazu auch gute Hinweise liefern. Sie fand, bei dieser Übung habe man wirklich gemerkt, wie die Leute reagieren oder wie sie arbeiten. Nachdem man im Plenum seine Eindrücke kundtun konnte, wurde das Assessment mit einem Apéro abgeschlossen. Andrea Marti fühlte sich nicht wohl, sie hatte das Gefühl, „abgeschossen worden“ zu sein und hat sich deshalb etwas zurückgezogen.

„Einfach ein schlechtes Gefühl, es sind natürlich, aber es ist so ekelhaft, weil es sind alle so nett da. So nett und freundlich und irgendwo hast du das Gefühl, oder du bist wirklich weg vom Fenster, abgesägt, draussen, hast so einen bleibenden Eindruck hinterlassen, sie finden dich so, ja, ist noch eine nette, aber sie ist ziemlich daneben irgendwie. Aber es sagt es dir niemand, oder.“ (S. 73)

2.2.4. Die Rückmeldung

Nach zehn Tagen erhielt Andrea Marti den Bericht als passwortgeschütztes Worddokument per Mail. Bald darauf wurde mit der externen Assessorin ein Termin für ein Zweiergespräch vereinbart. Der Bericht hat ihre Vorahnung bestätigt. Für Frau Marti war es aber trotzdem ein Schock. Die Urteile über ihr Verhalten fielen vielfach negativ aus. Auf eine halbseitige zusammenfassende Beurteilung folgten stichwortartige Aussagen zu den acht definierten Kompetenzen. Frau Marti störte sich daran, dass „alles so absolut steht“ und nicht erwähnt wurde, worauf sich die Aussagen bezogen.

„Es hat zum Beispiel etwas, beispielsweise ein Satz, bei Selbstkritik steht da ‚schreibt eigenen Misserfolg eher den äusseren Umständen zu und sucht nach Rechtfertigungen; hat Mühe persönliche Fehlentscheide direkt und offen einzugestehen‘. Habe gedacht, was ist denn das, von wo kommt jetzt das? Keine Ahnung, oder nachher, das einzige das mir in den Sinn ist gekommen, ist eben bei dieser Präsentation gewesen beim Einstieg. Und nachher habe ich sie [die externe Expertin] gefragt, also ich bin nachher wirklich alle diese Punkte, habe ich nachher gesagt, ich wolle eigentlich genau wissen, wie sie auf das seien gekommen. Und das ist effektiv, mein Einstieg bei der Präsentation, oder. Das was sie hat aufgeschrieben, hat sie nachher so aufgeschrieben, und ich habe gedacht, oh, das habe ich jetzt noch gut gemacht. Legt sie nachher so aus.“ (S. 80)

Die Aussagen waren zum Teil repetitiv, indem unter den einzelnen Kompetenzen immer wieder ähnliche Urteile formuliert wurden, zum Teil widersprachen sie sich aber auch, weil auf verschiedenen Übungen beruhende Aussagen unter neuen Kapiteln zusammengezogen wurden. Im Zweiergespräch wollte Frau Marti dann vor allem wissen, worauf sich die einzelnen Aussagen und Urteile beziehen.

„Sie [die externe Expertin] hat dann gefunden, ja, das mache eigentlich nicht so Sinn, das wir nun über das sprechen, und ich habe dann gefunden, doch ich wolle das wissen, weil ich könne das nicht nachvollziehen und vor allem was mir ist aufgefallen, dieser Fragebogen, den wir haben ausgefüllt, die Eigenbeurteilung, die haben sie überhaupt nicht berücksichtigt, die hat man nachher einfach ausgeteilt bekommen.“ (S. 81)

Die Assessorin konnte im Gespräch nur festhalten, dass Selbst- und Fremdwahrnehmung divergierten. Diese Feststellung hatte Frau Marti aber auch selber machen können. Ihr war aufgefallen, dass im Gegensatz zum Gutachten die Ergebnisse des Fragebogens nicht wertend formuliert waren. So hatte sie sich auch die Resultate der Beobachtungen vorgestellt. Sie hatte erwartet, dass im Gespräch die Erkenntnisse diskutiert würden und man abgeklärt hätte, in welche Richtung man weitergehen und was sich das Amt leisten wolle.

„Ich habe ihr auch gesagt gehabt, ich käme mir wirklich als Opfer vor. Also wirklich richtig, verheizt und ich sei überzeugt, also ich wisse, ich sei nicht die erste, ich wisse auch, dass in der ersten Runde vielen Leuten auch so sei gegangen, und jetzt in der zweiten Runde auch. Und habe nachher so gesagt, eigentlich wo ihre Berufsethik sei geblieben, oder. Ob sie sich das schon Gedanken habe gemacht, wie viele Opfer sie eigentlich hinterlasse, oder. Und dann hat sie gefunden, dann hat sie gefunden, ja, also ich würde nun da so Opfer-Verfolger Rolle beginnen zu spielen, und da sei ihr gar nicht wohl dabei. Sie fühle sich nun in dieser Rolle als Opfer, oder. Das ist so blöd.“ (S. 82)

Frau Marti sprach im halbstündigen Gespräch mit der Assessorin noch weitere Punkte an, mit denen sie nicht zufrieden war. Dass den Übungen eine für sie unpassende Zielposition zugrunde lag, oder dass der Persönlichkeitsfragebogen und die letzte Übung nicht berücksichtigt wurden. Sie fand die Arbeit der Expertin unseriös. Von einem Bericht, der mit wissenschaftlichem Unterton als ‚Gutachten‘ bezeichnet wird, hätte sie nicht eine so verletzend und beleidigende Schreibweise erwartet; für sie war er persönlichkeitsverletzend.

2.2.5. Die Nachgeschichte

Nach dem Gespräch leitete Andrea Marti das Gutachten an ihren Vorgesetzten und den Abteilungsleiter weiter. Ihr Vorgesetzter war auch schockiert und der Abteilungsleiter, der als Beobachter dabei war, vereinbarte mit ihr ein Gespräch. Frau Marti konnte in den Tagen nach dem Bericht nicht mehr richtig schlafen. Sie konnte nicht glauben, was mit ihr geschehen war und fragte sich immer wieder, weshalb gerade ihr Amt mit all den Führungsgrundsätzen und Personalentwicklungsstrategien so weitermache, wo doch schon die erste Assessment Runde so schlecht gelaufen sei.

„Hätte ich eigentlich etwas anderes erwartet, oder. Habe ich wirklich echt gedacht, so wie ich am Anfang habe gesagt, es geht so um ein Potentialerhebung und es geht eigentlich darum, so selbst auch zu erkennen oder. Hast nachher irgendwie eine Schlussfolgerung, oder, irgendetwas so in der Art, das dir, das dich persönlich auch etwas weiterbringt, oder. Und da habe ich müssen sagen, nein, oder, echt einfach

Verheizung im Sinn von sehr viel Energie brauchen, für dass [du] nachher irgendwie wieder so bist, wie du vorher bist gewesen. Also vor dem FEP.“ (S. 89)

Anschliessend fand das Gespräch mit Andrea Martis Vorgesetzten und einem Vertreter der Personalabteilung statt. Dort sagte Frau Marti, sie wolle sich eigentlich eher fachlich weiterbilden und schlug einen „Organisator“-Kurs vor, für den sie sich schon vor dem FEP entschieden hatte. Der Personalverantwortliche schlug seinerseits vor, dass sie zur Weiterbildung auch eine Projektführung übernehmen könnte. Da merkte Frau Marti, dass er keine Ahnung hatte, was ihre Arbeit und Aufgabe im Amt ist, denn Projektarbeit macht sie ja hauptsächlich und gerade eben hatte sie ein grosses Projekt abgeschlossen und war deshalb ein bisschen „projektmüde“.

„Dort habe ich nachher aber auch gemerkt, jetzt, quasi, taktisch ist das eigentlich nicht gut gewesen, hätte ich sagen sollen, ja klar, klar, Projekt und das will ich unbedingt und so, oder. Da hat es mich nachher gedünkt, ja gut, ich muss eigentlich auch zu mir selber stehen, oder. Also jedenfalls nachher ist es eigentlich so gewesen, o.k. fachlich. Und dann hat er mir gesagt, ja, ich solle dann mit ihm Kontakt aufnehmen betreffend diesem Weiterbildungskurs und so und dann könne man dann, würden wir schauen, würden wir dann so einen Vorschlag ausarbeiten für meinen Vorgesetzten, wie man das könnte und so. Und dann hat er eigentlich, hat er auch gesagt, er mache dann ein Protokoll so und dann ist eigentlich lange nichts gegangen. Wochen nichts gegangen.“ (S. 89f)

Als die Anmeldetermine für den Kurs näher rückten, musste Frau Marti die Sache selber in die Hand nehmen. Sie organisierte ein Treffen mit dem Personal- und dem Weiterbildungsverantwortlichen. An dieser Sitzung wurde dann zu ihrer Überraschung nicht der besprochene Vorschlag ausgearbeitet. Stattdessen musste sie begründen, wieso sie diesen Kurs machen will. Die Vertreter der Personalarbeit waren sich dann uneinig, ob es beim FEP ausschliesslich um Führung gehe, oder ob auch eine Fachkarriere in Frage komme. Das Angebot betreffend Kosten- und Zeitübernahme durch das Amt, das sie schlussendlich erhielt, war aufgrund ihrer familiären und finanziellen Situation nicht akzeptabel. Daraufhin sagten die Personalverantwortlichen, sie müsse mit ihrem Vorgesetzten einen Antrag ausarbeiten. Das war aber ursprünglich genau umgekehrt vereinbart worden. Die Personalverantwortlichen sahen daraufhin aber für sich keinen direkten Handlungsbedarf mehr und Frau Martis Vorgesetzter war bis nach den Anmeldeterminen in den Ferien.

„Und dort muss ich natürlich sagen, also wir haben nachher auch noch mit den anderen von dieser Runde geredet. Und bei ihnen ist eigentlich auch konkret nichts rausgekommen. Also die haben diese Gespräche alle auch gehabt, aber jetzt, was für Massnahmen dann gibt und wie und was man will machen ist nichts gewesen.“ (S. 91)

Andrea Marti hatte das Gefühl, keines der Versprechen, die ihr im Vorfeld des Assessments gemacht wurden, sei eingelöst worden. Es wurde zwar alles schön dargestellt und formuliert, aber es gab keine konkreten Ergebnisse.

„Oder, Bereitschaft, nach dem Ende des Prozesses eigene berufliche Laufbahn zu überdenken’. Das habe ich dann allerdings gemacht. Und nachher Definition, was es eigentlich, ja, was steht da, es hat da verschiedene, zum Beispiel ‚auf das Individuum zugeschnittene Entwicklungsmaßnahmen’ oder ‚Für die Mitarbeitende in der Organisation: Transparenz der Entwicklungsmöglichkeiten’. Nachdem was jetzt ist, muss ich sagen, wo ist jetzt da Transparenz, oder. Also Transparenz heisst in diesem Fall, es gibt keine, oder. Das ist Transparenz: keine Entwicklungs, also aus dem hervorgehend, es passiert ja eigentlich nachher nichts. Nein, es wird zuviel versprochen, oder anders versprochen als es wirklich ist.“ (S. 94)

Schlussendlich ist für Andrea Marti auch nicht klar, was mit dem Gutachten geschieht. Auch der Personalverantwortliche konnte ihr nicht sagen, wie dieses weiterverwendet und wann es vernichtet wird.

Ein solch destruktives Assessment macht für sie keinen Sinn, sagt Frau Marti heute. Die Übungen sind viel zu oberflächlich und das Verhalten der Teilnehmenden ist zwar beobachtet, aber überhaupt nicht interpretiert worden. Wenn man potentielle Führungskräfte in ein solches Assessment schickt, stellt sich für sie auch die Frage, wie denn mit den aktuellen Führungskräften verfahren wird, ob diese die Erwartungen erfüllen würden oder ob die Forderungen vielleicht gar nicht der Wirklichkeit im Amt entsprechen.

Soweit die Schilderungen von Andrea Marti, die als Teilnehmerin ein Assessment persönlich miterlebt hat. Ihre Ausführungen geben nur eine der möglichen Sichtweise auf das Verfahren wieder. Das persönliche Erleben des Assessments spielt jedoch trotz der unterstellbaren Singularität und Subjektivität bei der Beantwortung unserer Fragestellung eine zentrale Rolle, insbesondere weil es auf Eigenschaften und Inkonsistenzen des Verfahrens selbst verweist. Frau Martis Schilderungen werden im Folgenden die Ausführungen der Fachliteratur gegenübergestellt, die einen ganz anderen Zugang zum Assessment beschreiben.

2.3. Das Assessment in der Fachliteratur

Im nun folgenden Kapitel werden die Ausführungen der Expertinnen und Experten zusammengetragen, welche sich an die Konstrukteure und Veranstalterinnen von Assessments richten. Es wird aufgezeigt, wie in der Fachliteratur die Konstruktion und

Durchführung beschrieben wird, welche Aspekte besprochen werden und worauf man bei der Einführung dieses Instrumentes zu achten hat. Die Ausführungen stützen sich dabei auf einige Handbücher mit einführendem Charakter sowie auf vertiefende Artikel und Sammelbände. Dabei gilt es zu beachten, dass zu den einzelnen Arbeitsschritten durchaus verschiedene Ansätze und Überzeugungen diskutiert werden. Das hängt auch damit zusammen, dass in der Literatur seit längerem gegen „Standard AC“ und für funktions- und unternehmensspezifische Assessments argumentiert wird (z.B. Bolte und Jung 1995 oder Obermann 1992:117ff). Die kritischen Stimmen in der Fachgemeinde werden hier jedoch nur insofern berücksichtigt, als ihre Einwände zu Weiterentwicklungen oder Anpassungen geführt haben. Referiert wird also das Verfahrenswissen, das man als „Common Sense“ der Assessment Expertinnen und Experten bezeichnen könnte.

Beim Aufbau eines Assessments spielen neben der effektiven Durchführung diverse Vor- und Nacharbeiten eine erhebliche Rolle. Entsprechend widmet die Literatur diesen Schritten grossen Platz. Die Ausführungen richten sich meist nach der chronologischen Abfolge der Arbeitsschritte. Zu Beginn stehen typischerweise die Anforderungserhebung sowie die Konstruktion der Übungen. Manchmal werden zuvor auch die Implementierung des Assessments im Unternehmen, die dafür notwendige Information, das Marketing und die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen thematisiert (Obermann 1992, Lorenz 1999). Danach werden die Beobachtung und Beurteilung besprochen und schliesslich folgen die Erläuterungen zum Gutachten und zur Rückmeldung.

2.3.1. Anforderungserhebung

Am Anfang der Vorbereitungen eines Assessments steht üblicherweise die Analyse der Anforderungen an die potentiellen Kandidatinnen und Kandidaten. Diese Anforderungen dienen als Grundlage zur Erarbeitung der im Assessment Center zu überprüfenden Verhaltensmerkmale, sofern diese Erarbeitung tatsächlich als separater Schritt thematisiert wird, als Vorgabe für die Zusammenstellung der einzelnen Übungen und Tests, sowie als Basis für die Bewertung der Beobachtungen in den Übungen (Böhme 1996:159). Von allen Autorinnen wird deshalb die zentrale Bedeutung dieses Arbeitsschrittes hervorgehoben.

„Werden alle Erfordernisse für die erfolgreiche Bewältigung aller mit einer Position verbundenen Aufgaben erhoben, bezeichnet man dies als Anforderungsanalyse“ (Krumbach 1999:89). Grundsätzlich wird dabei also angestrebt, alle oder zumindest die wichtigsten effektiven Anforderungen, welche eine Kandidatin bei der konkret zu besetzenden Stelle oder in ihrer weiteren Laufbahn im Unternehmen erwarten, präzise zu erheben (siehe auch

Kapitel 2.1.1.). Für die Analyse der Anforderungen stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung. Zum Beispiel eine „erfahrungsgeleitete Einschätzung“ durch eingeweihte Personen, eine Erhebung mit Hilfe von Fragebögen, die Analyse von Strategie-, Werte- oder Personalpolitikdokumenten der Unternehmung, der Bezug wissenschaftlicher Ergebnisse über relevante Anforderungsbereiche (insbes. im Themenbereich „Führung“), die Analyse typisch-kritischer Arbeitssituationen oder die Kombination verschiedener Verfahren (Krumbach 1999, Obermann 1992:77ff). Trotz dieser unternehmensspezifischen Evaluationsschritte zeigen mehrere Untersuchungen, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Assessments immer wieder auf dieselben Anforderungen getestet werden. Laut einer Studie des Arbeitskreises Assessment Center (2001) zählen dazu insbesondere Kommunikationsfähigkeit (89%), Durchsetzungskraft (86%), Kooperationsfähigkeit (85%), Führungskompetenz (76%), Konfliktfähigkeit (74%), Problemlösefähigkeit (71%), Zielorientierung (66%), Systematisches Denken (65%), Entscheidungsfreude (62%) und Belastbarkeit (59%).

Im Hinblick auf die Aufgabe der Beobachterinnen und Beobachter im Assessment Center sollen als Ergebnis der Anforderungsanalyse möglichst konkrete, verhaltensnahe und beobachtbare Kriterien resultieren. In mehreren Schritten werden deshalb die eruierten Anforderungen gewichtet und in einzelne Verhaltensdimensionen oder -merkmale auseinanderdividiert. Ist also zum Beispiel mit einer Position viel Gruppenarbeit verbunden, könnte eine der Anforderungskategorien mit „Kooperationsfähigkeit“ beschrieben werden. Aus dieser werden dann wiederum die Merkmale „greift andere Meinungen/Ideen auf und führt sie weiter“, „hilft anderen aus Schwierigkeiten“, „setzt sich nicht auf Kosten anderer durch“, „teilt Erfolgsergebnisse mit anderen“ und „setzt keine Pressionen/Machtmittel ein“ abgeleitet. Ein weiteres Anforderungskriterium könnte als „Führungsmotivation“ beschrieben werden, aus welchem dann wiederum die Verhaltensmerkmale „sucht/organisiert Führungsrolle“, „ergreift Initiative zur Koordination/Strukturierung von zwischenmenschlichen Beziehungen“, „verschafft sich Verfügungsgewalt über Ideen, Dinge, mit denen er die Meinung oder Handlung anderer beeinflussen kann“ und „richtet sein Interesse eher auf Arbeitsergebnisse als auf Arbeitsprozess“ abgeleitet werden (Beispiele aus Jeserich 1981). Nicht nur das Vorgehen zur Definition der Anforderungen, auch die Erarbeitung der relevanten Verhaltensmerkmale gestaltet sich in jedem Assessment unterschiedlich. Wie systematisch und differenziert dies geschieht, hängt dabei nicht nur von der Wahl des Verfahrens, sondern nicht unwesentlich von praktischen und finanziellen Überlegungen des Unternehmens ab.

Immer wieder wird die Wichtigkeit betont, Führungskräfte des jeweiligen Unternehmens in den Analyseprozess einzubeziehen, insbesondere weil sie es sind, welche die Anforderungen am besten kennen. Aber auch weil die Anforderungsanalyse einen Nutzen über das konkrete Assessment Center hinaus verspricht. Der ganze Erarbeitungsprozess schärft nicht nur den Blick auf eigene Stärken und Schwächen sowie auf eigene „implizite Eignungstheorien“ (Neubauer 1989) und ermöglichte dadurch eine Beschäftigung mit der unternehmenseigenen Führungs- und Personalarbeitskultur, eine intensive Reflexion der verschiedenen Tätigkeitsbereiche könne auch „eine Optimierung der Geschäftsprozesse und der bereichsübergreifenden Kooperation“ vorantreiben, meint stellvertretend Krumbach (1999:87).

2.3.2. Auswahl, Konstruktion und Zusammenstellung von Übungen und Tests

In einem nächsten Schritt geht es darum, für die Abklärung der definierten Leistungs- und Verhaltensmerkmale entsprechende Beurteilungsgrundlagen zusammenzustellen. „In der Regel setzen sich AC einerseits aus klassischen psychologischen Testverfahren zusammen - die über eine lange Tradition in der Berufseignungsdiagnostik verfügen - und zum anderen aus den neueren Aufgabensimulationen, die das eigentlich Spezifische eines AC ausmachen.“ (Obermann 1992:119).

Psychologische Testverfahren, sog. Papier und Bleistift Tests, sollen zeitlich stabile Merkmale, allgemeine Prädispositionen für bestimmte Verhaltensweisen messen und werden grob unterschieden in Intelligenz-, Leistungs- und Persönlichkeitstests. Während es bei den beiden ersten darum geht, möglichst viele Aufgaben in vorgegebener Zeit zu lösen, werden in letzteren Neigungen zu bestimmten Kriterien untersucht und Vergleichsgruppen gegenübergestellt. Der Einsatz psychologischer Testverfahren wurde und wird mitunter kritisch betrachtet, da es zur Grundidee des Assessments gehört, dass die Beurteilung aufgrund von praxis- und situationsbezogenem Verhalten erfolgen soll, wohingegen Testverfahren sich auf generelle und generalisierbare Verhaltensweisen beziehen. Aus diesem Grund zählt der weiter oben erwähnte 2. Standard des Arbeitskreises Assessment Center den Einsatz von Leistungs- und Persönlichkeitstests gar zu den „Verstößen“. Trotzdem ist der Einsatz psychologischer Testverfahren heutzutage wieder verbreiteter als in der Vergangenheit, obwohl auch heute noch sehr wenige Instrumente mit explizitem Bezug zur Personalarbeit und vorwiegend aus dem klinisch-psychologischen Bereich zur Verfügung stehen. Deren Fragen greifen zum Teil ohne Arbeitsweltrelevanz in die Privatsphäre der Kandidatinnen ein, wie das Beispiel „Es macht mir Spass mit einem Stock

Blumen zu köpfen“ verdeutlicht (Weinert 1995:532). Als Begründung für den Einsatz psychologischer Fragebogen wird auf das Prinzip der Methodenvielfalt, die strenge Methodik ihrer Konstruktion sowie auf ihre Objektivität und hohe prognostische Aussagekraft verwiesen. Für den Einsatz von Persönlichkeitstests wird argumentiert, dass sie es den Kandidatinnen und Kandidaten ermöglichen, dem durch die Beobachtungen gewonnenen Fremdbild ihre Selbstwahrnehmung und -beurteilung gegenüberzustellen. Sie dienen also nicht nur als zusätzliche Informationsquelle, sondern sollen auch als „Grundlage für ein vertiefendes Gespräch und eine Diskussion darüber, in welchen Bereichen der Eindruck der Beobachter gegebenenfalls von der Selbstsicht der Teilnehmer abweicht“ genutzt werden können (Paschen und Hossiep 1999:139). Von entscheidender Bedeutung bleibt jedoch die korrekte Handhabung und die professionelle Auswertung der verschiedenen Verfahren, was konsequenterweise den Beizug entsprechender psychologisch geschulter Expertinnen verlangen würde (Hossiep 1996:53).

Im Folgenden sollen der Einsatz und die Diskussion von Intelligenz-, Leistungs- und Persönlichkeitstests im Assessment kurz besprochen werden. Eine übersichtliche Zusammenstellung psychologischer Testverfahren findet sich bei Grubitzsch (1991) und bei Obermann (1992:132ff), der auch die am meisten im Assessment eingesetzten Testverfahren nennt.

Intelligenztests

Intelligenztests messen vor dem Hintergrund verschiedenster Intelligenztheorien die intellektuelle Leistungsfähigkeit. Der Fakt, dass jedem Test und seinem Aufgabensample eine spezielle Vorstellung von Intelligenz zugrunde liegt, führt nicht nur Obermann (1992:135) zur Schlussfolgerung: „Intelligenz ist das, was der jeweilige Test eben misst“. Obwohl ihr Einsatz in der betrieblichen Eignungsdiagnostik die Regel ist (Daumenlang 1995:540), gilt ihr Nutzen im Assessment Verfahren als umstritten. Es wird dabei in erster Line der fehlende Bezug zum konkreten Anforderungsprofil kritisiert. Die gemessene Intelligenz habe wenig mit Problemlösungsvermögen zu tun und korreliere auch nicht mit Berufs- oder Ausbildungserfolg. Da Intelligenztests meist an Schülerinnen und Schülern validiert würden, wirft Daumenlang (1995:544) die Frage auf, „ob Testverfahren für Zwecke der Managementdiagnostik geeignet sind, deren Güte der Testautor anhand von Schulnoten und Lehrerurteil nachweist.“

Leistungstests

Leistungs- oder Fähigkeitstests sollen allgemeine Voraussetzungen für Leistungsfähigkeit messen, also z.B. Aufmerksamkeit, Konzentration, „allgemeine Aktiviertheit“ und dergleichen. In einem engeren Sinne gehören demnach auch die Intelligenztests zu den Leistungstests, sie werden in der Assessment-Literatur aber sehr häufig gesondert genannt. Neben recht allgemeinen Aufmerksamkeits- oder Konzentrationstests werden in Assessments auch Tests verwendet, die für spezielle Berufsgruppen, wie Büroangestellte oder Ingenieure, erarbeitet wurden. Der Einsatz dieser berufsspezifischen Wissenstests wird in der Literatur schon positiver bewertet, als jene der Intelligenztests. Insbesondere dort, wo bestimmte, präzise umschreibbare Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Kenntnisse gefordert sind, würden entsprechende Leistungstests die Ergebnisse des Assessments positiv beeinflussen. Weiter wird bemerkt, dass Leistungstests von den Kandidatinnen und Kandidaten besser akzeptiert würden und ihr Einsatz ihnen sinnvoller erscheine, als Persönlichkeits- oder gar Intelligenztests.

Persönlichkeitstest oder –inventare

Persönlichkeitseigenschaften werden als über die Zeit stabile Veranlagungen zu bestimmten Verhaltensweisen verstanden (Paschen und Hossiep 1999). Man geht davon aus, dass spezifische berufliche Positionen bestimmte Eigenschaften voraussetzen oder diese Eigenschaften den Berufserfolg zumindest positiv beeinflussen. Auf diesem Gebiet sind eine Vielzahl von Tests entwickelt worden, wovon sich aber nur wenige für den Einsatz im Assessment eignen, da die Test häufig für andere Zielgruppen und Problemstellungen konstruiert wurden. Nur wenige Tests wurden inzwischen speziell für den Personalbereich entwickelt. Diese sind jedoch teilweise firmeninterne Instrumente, welche der Wissenschaft und Forschung nicht zugänglich sind (Weinert 1995:539). Den Persönlichkeitstests wird kein grosser prognostischer Aussagewert zugeschrieben (was auch damit begründet wird, dass sie einfach zu manipulieren sind), trotzdem werden einige von ihnen häufig eingesetzt, da sie sich zur Dokumentation des Selbstbildes der Teilnehmenden eignen, das dem Fremdbild der Beobachterinnen gegenübergestellt werden kann und weil „Persönlichkeitsvariablen bei allen Personalentscheidungen stets eine Rolle spielen“ (Weinert 1995:538).

Während Testverfahren meistens nur anhand der identifizierten Merkmale, die es zu untersuchen gilt, aus einem Katalog verfügbarer Instrumente ausgewählt werden, sollen die Übungen eigens für jedes Assessment Center konstruiert oder zumindest angepasst werden. Dies ist besonders deshalb notwendig, weil der Situationsspezifität der Anforderungen

grosse Bedeutung beigemessen wird. Die Übungen bilden deshalb den eigentlichen Kern des Assessments, weil mit ihnen typische Arbeitssituationen simuliert und als wesentlich definiertes Verhalten direkt beobachtbar gemacht werden kann. Auch wenn der Situations- und Unternehmensspezifität der Übungen eine hohe Bedeutung beigemessen wird, gibt es aber typische Übungen, die häufig eingesetzt werden, da sie sich für die Beobachtung zentraler Anforderungen bewährt haben. Dementsprechend werden viele dieser Übungen immer wieder in Assessments aufgenommen.

Die Gruppendiskussion

„Gruppendiskussionen bilden den Kern des AC's, sie zeigen das wichtige Umgehen des Einzelnen in Teamarbeitssituationen, seine Fähigkeit, sich in eine Gruppe zu integrieren, und gleichzeitig seinen Willen, eigene Impulse zu Inhalten oder der Vorgehensweise zu setzen.“ (Obermann 1992:142) Mit Hilfe der Gruppendiskussionen sollen Anforderungen wie „soziale Kompetenz“, „systematisches Denken und Handeln“ oder „Leistungs- und Führungsverhalten“ getestet werden. Die Kandidatinnen und Kandidaten diskutieren in Gruppen über Themen, die kontroverse Streitgespräche hervorbringen sollen. Es werden jedoch nicht die inhaltlichen Argumente der Kandidatinnen, sondern ihr Verhalten in der Gruppe beobachtet. Die Übung kann so durchgeführt werden, dass Teilnehmerinnenrollen und/oder Diskussionsziele vorgegeben werden. Auch wird unterschieden zwischen Gruppendiskussionen mit oder ohne Diskussionsleiterin, eine Rolle, die jede Teilnehmende einmal übernehmen oder welche von den Kandidatinnen einer unter ihnen zugeteilt werden kann. Die Themen sollen ausreichend komplex sein und aus dem beruflichen Alltag der Kandidatinnen stammen oder von ihnen selbst, z.B. in einer vorhergehenden Übung erarbeitet worden sein, um durch „Identifizierung mit der Themenstellung“ Reaktivitätseffekte zu vermeiden. Obermann (1992:145f) schlägt zudem eine Nachdiskussion über die Gruppendiskussion vor, um „zu überprüfen, ob sich die Teilnehmer 'echt' verhalten haben“⁴.

Die Präsentation

Neben Gruppengesprächen gehören Präsentationen zu den beliebtesten Übungen in Assessments⁵. Die Kandidatin erhält die Aufgabe, ein bestimmtes Thema oder vorgegebenes

⁴ Die Idee dieses „einfachen Handgriffs“ ist tatsächlich, dass sich die Teilnehmerinnen nach Abschluss der eigentlichen Übung in einer Metadiskussion nicht mehr verstellen würden.

⁵ Die Einschätzung von Obermann (1992:150) deckt sich hier mit den Resultaten der AC-Studie des Arbeitskreises Assessment Center (2001), die folgenden Häufigkeiten angibt: Gruppendiskussion 95%, Präsentation 88%, Zweiergespräch 82%, Fallstudie 64%, Postkorb 50%, sonstige Methoden 30%.

Material aufzuarbeiten, zu strukturieren und dann vor einer Gruppe vorzutragen. Das Thema kann so gewählt werden, dass die Kandidatin zu einer Fragestellung Lösungen vorschlägt und Alternativen bespricht. In dieser Übung sollen je nach Konstruktion „organisatorisch-analytische Fähigkeiten“, sowie die „sprachliche Sicherheit im Auftreten vor einer Gruppe“ beobachtet werden. Um die Reaktivität möglichst klein halten zu können und „Präsentationsexperten“ nicht zu bevorteilen, wird empfohlen, die argumentative Aufbereitung der Vorlagen für alle Teilnehmerinnen gleich zu handhaben und moderative Elemente, wie Rückfragen und Einwände, in die Übung zu integrieren.

Das „Schlechte-Botschaft“-Gespräch

Rollenspiele, z.B. Verhandlungen, Mitarbeiter- oder Überzeugungsgespräche, werden in Assessments sehr häufig verwendet. Ein beliebter Typus ist das sogenannte „Schlechte-Botschaft“-Gespräch. Die Beobachterinnen und Beobachter beurteilen die Kandidatin dabei, wie sie einer anderen Person eine schlechte Botschaft oder eine unangenehme Entscheidung mitteilt. Häufigste Form dieser Übung ist die Simulation eines Mitarbeitergesprächs in welchem die Kandidatin als Vorgesetzte ihre Mitarbeiterin über eine Entlassung oder die Ablehnung eines Gesuchs (z.B. Ferienwunsch in hektischen Zeiten) informieren muss. Die Gesprächspartnerin wird von einer Assessorin gespielt und stellt die Kandidatin vor Argumentationszwänge. Mit dieser Form der Dialogübung sollen vor allem „weiche“, sonst nur schwer beobachtbare Anforderungen beurteilt werden können. Dazu gehören je nach Konstruktion der „Kontakt- und Begegnungsstil“, der „Umgang mit Konflikten, Stress und Emotionen“, die „Überzeugungsfähigkeit“ oder das „Führungsverhalten“.

Die Postkorbübung

Der Postkorb besteht aus mehreren Schriftstücken, die theoretisch auf dem Schreibtisch einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters landen könnten. Die Kandidatinnen werden mit einer Rolle und deren Zielsetzungen bekannt gemacht und haben dann die Aufgabe, die einzelnen Schriftstücke nach ihrer Dringlichkeit zu ordnen und innerhalb einer vorgegebenen Zeit zu bearbeiten. Beim Postkorb arbeitet die Kandidatin alleine und unter Zeitdruck, erst am Schluss der Übung werden die Resultate ausgewertet. Immer häufiger werden Postkorbübungen nicht mehr mit Papierstücken, sondern am Computer durchgeführt. Je nach Ausgestaltung soll damit die Entscheidungsorientierung, Arbeitsorganisation, Prioritätenbildung, das Erkennen von Zusammenhängen oder auch fachliche Kriterien überprüft werden.

2.3.3. Auswahl der Kandidatinnen und Moderation

Für die Beschränkung der Teilnehmerinnenzahl eines Assessment sprechen die Kosten, organisatorische Rahmenbedingungen der Unternehmung sowie die Ausgestaltung des Assessment Center an und für sich. Die Angaben zur genauen Anzahl variieren stark und schwanken je nach Autor zwischen 8 bis 12 und 5 bis 25 Teilnehmenden (Sarges 1996:VII, bzw. Obermann 1992:201). Grundsätzlich ist bei der Vorauswahl darauf zu achten, „dass wirklich nur die potentesten Kandidaten zugelassen werden“ (Jeserich 1981:114). Deshalb stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien und mit welchen Verfahren eine Vorselektion durchgeführt werden soll. Damit die Übungen unter möglichst vergleichbaren Voraussetzungen durchgeführt werden können, sollte auf eine gewisse Homogenität der Kandidatinnengruppe geachtet werden (Gloor 1993:45). Zudem sollten sich die Teilnehmenden idealerweise nicht kennen, um „Cliquenbildung“ zu verhindern (Jeserich 1981:114). Handelt es sich um ein Assessment zur Besetzung einer Position sollten die Kandidatinnen bestimmte Minimalkriterien erfüllen, welche anhand der Bewerbungsunterlagen oder erster Gespräche überprüft werden können. Steht die Personalförderung im Vordergrund, sollten mit der Vorauswahl „nicht erfüllbare Hoffnungen“ vermieden werden, indem nur Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt werden, welchen auch tatsächlich Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden können. Die Auswahl kann durch Benennung durch Vorgesetzte, durch Interviews oder im Rahmen eines institutionalisierten Förderprogramms geschehen.

Als Moderatorin oder Moderator wird gemeinhin jene Person bezeichnet, welche die Durchführung des Assessment Center leitet. Meistens beschränkt sich ihre Rolle jedoch nicht nur auf die Leitung des Assessments, sondern sie übernimmt auch die gesamte Konzeption. Die Moderatorin agiert als unparteiische Instanz und kümmert sich um den organisatorischen Ablauf und den Zeitplan, führt die Teilnehmenden und Beobachterinnen in ihre Aufgaben ein und leitet die Auswertung der Resultate, insbesondere die Beobachterkonferenz. Sie trägt die Verantwortung dafür, „dass aus der Veranstaltung ein Höchstmass an Informationen erzielt wird, und dass diese qualifiziert ausgewertet werden“ (Jeserich 1981:271). Die gängige Kombination von konzipierenden und leitenden Aufgaben hängt damit zusammen, dass die Moderation häufig an externe Beraterinnen delegiert wird, da das Unternehmen über keinen „in methodischen Fragen versierten Fachpsychologen“ verfügt (Obermann 1992: 64f).

2.3.4. Auswahl und Schulung der Beobachterinnen

Was die konkrete Organisation betrifft, bildet die Wahl und Schulung der Beobachterinnen und Beobachter neben der Anforderungsanalyse den wohl am intensivsten diskutierten Teil des Assessments. Den Beobachtenden wird eine zentrale Bedeutung beigemessen, da sie es sind, welche das Verhalten der Kandidatinnen anhand der definierten Merkmale beobachten und eine Einstufung der Kandidatinnen vornehmen. Die Beobachterinnen und Beobachter sollen über konzentrierte Wahrnehmungs- und Aufzeichnungsfähigkeit, methodische Qualifikationen und soziale Kompetenzen verfügen. Und weil die Beobachterinnen häufig das Feedbackgespräch mit den Teilnehmenden führen, wird von ihnen auch Sensibilität und Argumentationsfähigkeit verlangt. Niermeyer (1999:164) beschreibt die Rolle des Beobachters als „nicht immer ganz leichte Doppelrolle des Beraters und Beurteilers“, die von ihm verlangt, eine Balance zwischen Unternehmens- und Teilnehmerinteressen wahren zu können.

Wegen der zentralen Bedeutung der Beobachtung im Assessment und weil es sich bei den Beobachterinnen nicht um eigentliche Expertinnen, sondern um führende Mitarbeiterinnen aus dem Unternehmen selbst handelt, wird von allen Autorinnen und Autoren dem Beobachtertraining grossen Bedeutung beigemessen. Die Beobachterinnen sollen mit dem Ziel geschult werden, „unsystematische Bildung von Urteilen auf der Basis vermeintlicher Menschenkenntnis und Augenscheinvalidität zu verhindern“ (Niermeyer 1999:159), um so die „Objektivität“ des Verfahrens im Sinne von Sachlichkeit und Unvoreingenommenheit garantieren zu können. In diesen Schulungen wird auf Beobachtungstendenzen oder -verzerrungen aufmerksam gemacht und eine klare Trennung von Beobachtung und Beurteilung eingeübt. Die Konzepte zur Identifikation verzerrter Wahrnehmung stammen aus der Sozialpsychologie und umfassen zum Beispiel die Projektion, die Verdrängung, implizite Persönlichkeitstheorien, eigene Erwartungshaltungen, die psychologische Nähe, die Neigung zur Vereinfachung oder Verallgemeinerung, den Einfluss einer Gruppe oder die sprachliche Wahrnehmung (Niermeyer 1999:173ff). Die Bewusstmachung dieser bekannten Effekte soll es ermöglichen, die resultierenden Fehler zu vermeiden. Das zentrale Moment zur Vermeidung von Beobachtungsfehlern ist die Trennung von Beobachtung und Beurteilung. Während der Übungen sollen nur Sinneseindrücke, in erster Linie Gehörtes und Gesehenes notiert werden, erst in einem zweiten Schritt soll das notierte Verhalten bewertet werden. Da diese Trennung problematisch ist und ganz exakt nicht möglich, ist es Aufgabe der Schulung, der Moderation und der Absprache der beteiligten Personen, die Grenzen festzulegen (Fisseni 1995:97).

Der Ablauf eines Assessments wird so vorbereitet, dass die Teilnehmenden in den einzelnen Übungen von verschiedenen Beobachterinnen und Beobachtern beobachtet und bewertet werden. Jeder Beobachterin sind also in jeder Übung immer andere Teilnehmerinnen zugeteilt. Den Beobachterinnen werden sowohl für die Beobachtung als auch für die Urteilsbildung verschiedene Hilfsmittel zur Verfügung gestellt. Diese können unterschiedlich formalisiert und standardisiert sein und reichen von „Polaritätenprofilen“, mit denen eine Beobachterin die Ausprägung eines Merkmals auf einer Skala (z.B. von „sehr ausgeprägt“ bis „nicht beobachtbar“) festhält, bis hin zu nicht-standardisierten Beobachtungsbögen, denen Formulierungshilfen beigelegt werden können. Mit diesen Hilfsmitteln wird beabsichtigt, dass die Beobachterinnen sich bei ihren Beobachtungen möglichst stark auf jene Merkmale konzentrieren, die durch eine Anforderungsanalyse definiert wurden und als Grundlage für die Konstruktion der Übung gedient haben. Die Beobachterinnen und Beobachter sollen also nicht irgendein Verhalten und irgendwelche Äusserungen der Teilnehmerin notieren, sondern nur das gemäss Definition in der entsprechenden Übung Wesentliche.

2.3.5. Von der Beobachtung zur Beurteilung

Abhängig von der Art, wie die Beobachtungen festgehalten werden, wird die Urteilsfindung angegangen, welche auf den Beobachtungen zu den einzelnen Verhaltensmerkmalen basiert. Bei der abschliessenden Beurteilung der Kandidatinnen, die häufig von allen Beobachterinnen gemeinsam in einer „Beobachterkonferenz“ vorgenommen wird, gilt es wiederum „Tendenzen“ oder Fehler zu vermeiden (Fisseni 1995: 111). Man unterscheidet grob zwischen der klinischen und der mechanisch-statistischen Urteilsbildung. Von klinischer Urteilsfindung wird gesprochen, wenn qualitative Daten vorliegen, deren Verarbeitung „auf dem Fachwissen, der Erfahrung, der Intuition des Diagnostikers beruht, ohne dass die Regeln des Urteilsweges mit allen Elementen explizit genannt werden“ (Fisseni 1995:107)⁶. Hierzu werden auch die Beobachterkonferenzen gezählt, in welchen das Urteil diskursiv anhand der Notizen erarbeitet wird. Die mechanische Urteilsfindung erfolgt mittels quantifizierter Daten mit bestehenden Berechnungsalgorithmen. In der Literatur wird ausführlich diskutiert, zu welchen Merkmalen und zu welchem Zeitpunkt (nach jeder Übung oder für das Gesamturteil) welche der beiden Vorgehensweisen

⁶ Hier wäre anzufügen, dass auch die klinische Urteilsfindung expliziert sein kann, dass die Verarbeitung der Informationen jedoch nicht formalisiert und standardisiert ist.

verlässlichere Daten hervorbringt. Zwei Beispiele sollen illustrieren, wie unterschiedlich der Weg von der Beobachtung zum Urteil in der Literatur skizziert wird:

„Im AC nehmen die Beobachter jeweils im Anschluss an die Situationssimulation für jeden Verhaltensanker [Merkmal] eine Bewertung auf einer Skala – beispielsweise von 1 bis 5 oder von 1 bis 7 – vor. Danach wird aus den 4-8 zu jeder [Anforderungs]Dimension gehörenden Verhaltensanker ein Durchschnittswert gebildet. Für die abschliessende Bewertung der einzelnen Dimensionen werden die jeweiligen übungsbezogenen Durchschnittswerte aus den verschiedenen Beobachtungssituationen pro Dimension zu dem endgültigen Dimensionenwert verrechnet. Die so gewonnenen Werte werden in ein Profil eingetragen und stellen die Grundlage für die Entscheidung hinsichtlich Personalauswahl oder Personalentwicklungsmassnahmen dar.“ (Niermeyer 1999: 159f)

„Während der Übung zeichnet der Beobachter seine Beobachtungen in einem Bogen verhaltensnah auf. Nach der Übung wird das Verhalten meistens in dafür vorgesehenen Beurteilungsbögen in den Anforderungsmerkmalen bewertet, die durch die Übung beobachtbar gemacht werden sollen. Dabei sollen sich die Beobachter nicht miteinander austauschen. Nach Abschluss aller Übungen werden alle Eindrücke und Urteile über einen Teilnehmer in der Beobachterkonferenz ausgetauscht und diskutiert. Auf diese Weise werden die individuellen Stärken und Schwächen des Teilnehmers herausgearbeitet. Auf der Basis dieses Gesamtbildes werden dann ebenfalls in der Beobachterkonferenz Entscheidungen getroffen und individuelle Entwicklungsempfehlungen formuliert.“ (Neubauer 1996:164)

Auch wenn in den letzten Jahren der Einsatz von psychologischen Testverfahren, die normalerweise stark formalisiert ausgewertet werden, an Akzeptanz gewonnen haben, ist man sich unter den Expertinnen und Experten einig, dass numerische Urteile die in einem Assessment gesammelten Informationen nicht erschöpfen. Schon die gesammelten Beobachtungen enthalten sehr viele Informationen, welche bei der individuellen Beurteilung durch den Beobachterinnen verlorenzugehen drohen. Deshalb empfiehlt z.B. Neubauer (1996:173), die Vielzahl der Beschreibungen die in einem Assessment Center produziert werden zu retten und diese „heterogenen Eindrücke“ nicht „mit dem Zaubertrick der ‚Eigentlichkeitsvermutung‘ zu beseitigen“.

2.3.6. Das Gutachten, Empfehlungen und Entscheide

Nachdem die Beobachterinnen im Anschluss an die Übungen die einzelnen Kandidatinnen bezüglich der definierten Merkmale eingeschätzt und beurteilt haben, müssen diese „Kurz-Gutachten“ zu einem „End-Gutachten“ zusammengefasst werden. Dieses soll sowohl die

Personalabteilung als auch die Kandidatin detailliert über das Verhalten und die Leistungen im Assessment informieren. Es handelt sich dabei um ein stellungnehmendes Zeugnis, welches die Beurteilung der Kandidatin sowie deren Potential und Schwächen darlegt und die darauf gründenden Empfehlungen festhält.

Die Erarbeitung des Gutachten geschieht normalerweise in mehreren Schritten und wird in der Literatur nur selten explizit thematisiert. Im Zentrum steht hier die Beobachterkonferenz, in welcher die Beobachtungen und Urteile zu den einzelnen Kandidatinnen besprochen werden. Es wird ein Konsens über die Beurteilung angestrebt, indem unterschiedliche Einschätzungen mit Rückgriff auf das protokollierte Verhalten diskutiert und abgewogen werden. Auch hier gilt es wieder, sogenannte Beurteilungstendenzen und gruppendynamische Problematiken zu verhindern. Auf der Grundlage der in der Beobachterkonferenz erzielten Resultate werden direkt in der Konferenz oder zu einem späteren Zeitpunkt die Gutachten zuhanden der Personalabteilung und der Kandidatinnen verfasst und Empfehlungen formuliert. Das Gutachten kann von einer der Beobachterinnen geschrieben und von den anderen gegengelesen, oder von der Moderatorin verfasst werden, was insbesondere dann der Fall ist, wenn externe Beraterinnen zugezogen wurden.

Das Verfassen eines Gutachtens orientiert sich grundsätzlich an der generellen Methodologie des psychologischen Gutachtens. „Ein Psychologisches Gutachten ist eine wissenschaftliche Leistung, die darin besteht, aufgrund wissenschaftlich anerkannter Theorien und Kriterien nach feststehenden Regeln der Gewinnung und Interpretation von Daten zu konkreten Fragestellungen Aussagen zu machen. Es handelt sich um die Antwort eines Experten, des Diplom-Psychologen, auf Fragen, zu denen er aufgrund seines Fachwissens, des aktuellen Forschungsstandes und seiner Erfahrung Stellung nimmt. Ein solches Gutachten muss umfassen: die Fragestellung, die Untersuchungsverfahren, die relevanten Daten, deren Interpretation und die Schlussfolgerungen des Gutachters.“ (Fisseni 1995:140) Sowohl die Fragestellung als auch die zur Anwendung gekommenen Untersuchungsverfahren werden jedoch beim Assessment meistens als hinreichend bekannt vorausgesetzt und im Gutachten nicht wiederholt. Die Gutachten sind in der Regel stark strukturiert und sollen in einer Sprache formuliert sein, die der Leserin angemessen ist. Die Spannweite von möglichen Gestaltungsformen reicht von Checklisten mit oder ohne Benotungsskala bis zu ausführlichen Berichten. Dies wird abhängig gemacht von der „betrieblichen Gepflogenheit“ und dem effektiven Fachwissen der Gutachtenerstellerin (Jeserich 1981:203). Allgemein wird darauf hingewiesen, dass für die Rückmeldung an die Kandidatin oder den Kandidaten das Gutachten selber mit einem persönlichen Gespräch ergänzt werden muss. Das Aushändigen des Gutachtens „signalisiert jedoch Transparenz, Offenheit und Vertrauen

nicht nur in die Teilnehmer, sondern deutet auch Qualität des Gutachtens an“ (Jeserich 1981:248f).

2.3.7. Rückmeldung an die Teilnehmenden

Dem „methodischen und pädagogischen Anspruch“ (Jeserich 1981:203) des Assessments soll eine umfassende Rückmeldung an die Teilnehmenden entsprechen, welche es ihnen erlaubt, optimal vom Assessment zu profitieren. Laut Jeserich (1981) hängt die zunehmende Bedeutung des Feedback-Gesprächs damit zusammen, dass der Personalentwicklungsaspekt neben dem Auswahlaspekt immer mehr in der Vordergrund tritt. Die Rückmeldung erfolgt im Rahmen eines Gesprächs, zu welchem die Kandidatinnen und Kandidaten eingeladen werden, nachdem sie das Gutachten erhalten haben. Im Gespräch werden die Eindrücke und Einschätzungen der Kandidatin mit jenen der Beobachterinnen verglichen und diskutiert, die Bewertungen und Empfehlungen mitgeteilt, die nächsten Schritte (wer erhält das Gutachten, welche Weiterbildungs- oder Karrieremaßnahmen sollen eingeleitet werden, usw.) besprochen und die Fragen der Kandidatin beantwortet.

Man geht davon aus, dass alle Teilnehmenden Interesse an einer Rückmeldung haben, da das Fremdbild ein ernstzunehmendes Korrektiv ihrer eigenen Wahrnehmung darstellt. Es erlaubt ihnen, ihren Entwicklungsbedarf und ihr Potential zu erkennen und sich „in bezug auf ihre weitere berufliche Entwicklung zu orientieren und zu professionalisieren“ (Rüden 1996:180). Die Resultate aus Assessments im Rahmen der Karriereberatung dienen als Informationssammlung hinsichtlich der Motive, Lebensziele, Fähigkeiten, Potentiale und dergleichen der Teilnehmerin. Im Trainings- und Coachingbereich sollen sie das Aufzeigen von Abweichungen zwischen Selbst- und Fremdbild und das Setzen von Schwerpunkten ermöglichen.

Ein ausführliches Rückmeldegespräch leistet zudem einen wichtigen Beitrag zur Akzeptanz des Verfahrens und verhilft dem Unternehmen zu einem positiven Image bezüglich seiner Personalpolitik, besonders dann, wenn es sich bei den Kandidatinnen und Kandidaten um eigene Mitarbeitende handelt.

2.3.8. Wissenschaftlich-testtheoretische Diskussion

Die hohen Erwartungen an das Assessment und seine Kosten für die Unternehmen führen zur Frage nach der Güte des Verfahrens. Bringt das Assessment den erwarteten Nutzen? Funktioniert es so, wie es in der Konstruktion und Durchführung gedacht wird? Können die häufig an ein Assessment gestellten wissenschaftlichen Ansprüche und Forderungen eingehalten werden? Obwohl diese Fragen für alle Beteiligten von Bedeutung ist, lässt sich

doch feststellen, dass die Praktikerinnen und Praktiker weit weniger an einer streng wissenschaftlichen Diskussion der Güte interessiert sind als die Expertinnen der Arbeitspsychologie oder der Eignungsdiagnostik. Trotzdem soll hier die wissenschaftliche Diskussion kurz wiedergegeben werden. Die Nähe zu Testverfahren und Diagnostik hat zur Folge, dass sich um die Beantwortung dieser Fragen in erster Linie die Psychologie mit den entsprechenden Methoden kümmert. Nur aus ökonomischer Perspektive beschäftigt sich auch die Betriebswirtschaft mit der Evaluation des Verfahrens. Das Assessment wird als Verfahren der Eignungsdiagnostik verstanden und wird als solches, obwohl es sich nicht um ein standardisiertes Testverfahren handelt, zwangsläufig mit den Kriterien der klassischen Testtheorie konfrontiert. Die Diskussionen und Untersuchungen zu den drei klassischen Kriterien der Testtheorie, Reliabilität, Objektivität und Validität, sind zahlreich und werden üblicherweise ergänzt mit den Kriterien „Akzeptanz“ oder „soziale Validität“ und „Ökonomie“.

Zusammenfassend lässt sich folgendes festhalten: Es ist weithin unbestritten, dass die Kriterien der klassischen Testtheorie nicht eins zu eins auf das Assessment angewandt werden können, da es sich bei diesem Verfahren nicht um einen Test im engeren Sinne handelt. Insbesondere da das Assessment nicht standardisiert ist, der Ermittlung von Verhaltensprozessen und nicht stabiler Eigenschaften dient und die Teilnehmenden nicht mit Real- sondern mit Idealnormen vergleicht, entspricht es nur sehr bedingt dem Modell der klassischen Testtheorie. Mangels Alternativen, Obermann (1992:246) spricht von der „Theorielosigkeit des AC“, wird aber bei der wissenschaftlichen Evaluation noch heute auf deren Kriterien zurückgegriffen (Fisseni 1995:161ff).

Die Zuverlässigkeit eines diagnostischen Verfahrens, im Sinne der Reproduzierbarkeit der Ergebnisse, wird als Reliabilität bezeichnet. Auf Wiederholungen basierende Untersuchungen machen beim Assessment nicht grossen Sinn, da es sich vom Anspruch distanziert, nur stabile Persönlichkeitsmerkmale zu messen und seine Konstruktion immer wieder neu erarbeitet werden soll. In der Literatur beschränken sich deshalb laut Obermann (1992:236) die Beurteilung der Zuverlässigkeit auf die Übereinstimmung der Beurteilenden. Objektivität („Interrater-Reliabilität“) wäre dann gegeben, wenn die Beurteilerinnen in ihren Urteilen möglichst übereinstimmen würden. Nachdem dies öfters nicht der Fall ist, wird darauf hingewiesen, dass auch eine Homogenität unter den Beurteilerinnen nicht unbedingt anzustreben sei. Insgesamt wird der Reliabilitätsmessung deshalb mit Skepsis begegnet. Ihr Aussagewert bleibt darauf beschränkt, dass „die Wirkung nicht wünschenswerter Unzuverlässigkeiten wie unterschiedliche Vorgaben, unterschiedliche Bewertungsmaßstäbe, die Wirkung von Reihenfolge- und Halofehlern etc.“ aufgespürt werden könnten. Es bleibt

die Frage, was „Zuverlässigkeit eigentlich beim AC bedeutet und wie hierfür Messoperationen entwickelt werden können“ (Obermann 1992:237).

Ähnliche Schwierigkeiten treten bei der Messung der Validität auf, also bei der Frage, ob die Schlussfolgerungen aus einem Assessment angemessen oder „gültig“ sind. Die prognostische Validität, welche Aussagen darüber macht, ob „die Ergebnisse in empirisch nachweisbarer Beziehung zum späteren Berufserfolg stehen“, wird übereinstimmend als relativ hoch bezeichnet (Kleinmann und Strauss 1996). Mehrere Studien kommen zum Schluss, dass Vorhersagen auf der Grundlage von Assessments diesbezüglich besser sind als jene anderer Personalauswahlverfahren, wie Bewerbungsgespräch, Fragebogen oder graphologisches Gutachten. Eine Besprechung von Kompa (1990) kritisiert aber die Zuverlässigkeit dieser Validitätsuntersuchungen stark. Es wurden auch Belege gefunden, dass im Assessment die definierten Anforderungen, die man zu messen versucht, nicht wirklich erfasst werden, dass also „Konstruktvalidität nahezu gänzlich fehlt“ (Kleinmann und Strauss 1996:5). Mehrere Untersuchungen haben hierzu festgehalten, dass die Bewertungen desselben Merkmals in unterschiedlichen Übungen weit weniger korrelieren als die Bewertungen verschiedener Merkmale in der selben Übung. Trotz Beobachterbögen sind die Beurteilerinnen und Beurteiler anscheinend nicht in der Lage, in einer Übung unterschiedliche Merkmale auseinanderzuhalten. Das wirft natürlich die Fragen auf, was denn nun in einem Assessment genau gemessen wird und „welchen Sinn Urteile besitzen, die lediglich pauschale und un stabile Eindrücke von der Person produzieren“ (Kompa 1989:58). Zu diesen Fragen werden in der Literatur verschieden Erklärungen diskutiert. Ob nun die Beobachterinnen für jede Übung ein Globalurteil treffen, dem die einzelnen Merkmale dann untergeordnet werden, eine „indirekte Kriterienkontamination“ wirkt oder die Ausgleichung der Merkmalsurteile der Dissonanzreduktion der Beurteilerinnen dient, als Konsequenz wird immer die genauere Definition der Merkmale und die Schulung der Beobachterinnen gefordert. Ganz grundsätzlich stellt sich beim Assessment jedoch das Problem der Reaktivitätseffekte, dass also Merkmale der Testsituation einen Einfluss auf die Ergebnisse besitzen. Kleinmann und Strauss (1996) kommen deshalb zum Schluss, dass Assessment Center „nicht konstruktvalide aber prädikativ valide [sind], weil sich die Teilnehmer nicht an die Vorstellungen und Instruktionen der Konstrukteure dieser Verfahren halten“. Weil die Teilnehmerinnen aus der Übungsanlage nicht hinreichend erkennen können, wozu die Übung konstruiert wurde, betreiben sie ein diffuses „impression management“. Obermann (1992: 263f) bezeichnet es als praxisfremd, diesen Tatsachen mit den aus der Psychologie bekannten Methoden wie der „Selbstkonfrontationstechniken“, „post-experimentellen Befragungen“ oder „Lügenskalen“ begegnen zu wollen und fordert vielmehr grösstmögliche Transparenz gegenüber den Teilnehmenden, damit diese sich auf

die Beurteilungskriterien einstellen können. Man muss den Teilnehmerinnen also Hinweise darauf geben, was mit der Übung simuliert werden soll, damit diese überhaupt einen realitätsnahen Charakter bekommt. Von verschiedenen Autorinnen und Autoren wird jedoch die Anwendbarkeit des Konzepts der (Konstrukt-)Validität für Assessments grundsätzlich in Frage gestellt. Neuberger (1989) legt nahe, „auf eine eindimensionale Perfektionierung [Varianzaufklärung, Validitätserhöhung] zu verzichten und ACs als Kompromissbildung zu sehen, die heterogene Anliegen zur Geltung bringen und befriedigen“. Für Sichler (1996) konstituiert sich die Gültigkeit eines Assessment Verfahrens „im Zuge einer alle Beteiligten und Betroffenen einschliessenden Übereinkunft, welche besagt, dass bei gewissen Personalentscheiden auf den diagnostischen Erfahrungsschatz eines AC Verfahrens zurückgegriffen wird“. Er verweist auf die generellen Probleme bei der Validierung von Assessments und schlägt deshalb unter Bezug der „Subjektivität als methodisches Prinzip“ eine „kommunikative Validierung“ vor.

Unter dem Stichwort „soziale Validität“ wird seit Mitte der 80er Jahre ein weiterer normativer Aspekt der Validität thematisiert. Die Erkenntnis, dass jede diagnostische Situation innerhalb eines sozialen Rahmens stattfindet, führt zur Forderung dass es sich beim Assessment auch um eine akzeptable soziale Situation handeln soll. Als Ursache dieser Überlegung werden die wachsende Testkritik und die generell zunehmende ethische Reflexionsbereitschaft genannt (Obermann 1992:267). Die sorgfältige Auswahl der Teilnehmenden, Transparenz der Verfahrensdurchführung (Augenscheinvalidität) und der Schlussfolgerungen, Information über Anlass und Zielsetzung für den Einsatz eines Assessments, Partizipation der Betroffenen bei der Entwicklung und Durchführung, sowie bei der Verwendung der Ergebnisse und eine offene, nachvollziehbare Kommunikation werden als wesentliche Aspekte bezeichnet, welche zur „sozialen Validität“ oder Akzeptanz des Verfahrens beitragen. Die soziale Validität wird im Kapitel 4.3 noch ausführlicher besprochen.

Aus einer eher betriebswirtschaftlichen Perspektive wird der eigentlich monetäre Gewinn durch das Verfahren thematisiert. In welcher Position lohnen sich die Investitionen in dieses vergleichsweise teure Verfahren? Während die Kosten hierbei relativ einfach zu beziffern sind (z.B. in Arbeitsstunden), verhält es sich mit dem Nutzen weitaus schwieriger, da er von der jeweiligen Zielsetzung abhängt. Wie lässt sich der Gewinn berechnen, der durch die Auswahl einer Mitarbeiterin mit der Assessment Methode anstelle eines traditionellen Vorstellungsgesprächs entsteht? Ein Berechnungsversuch läuft beispielsweise darauf hinaus, dass unter Einrechnung eines Validitätskoeffizienten und einer geschätzten Standardabweichung der Leistung der Mitarbeitenden in Geldeinheiten schlussendlich der Einsatz von Assessments mit einer Zufallsauswahl der Mitarbeitenden verglichen wird

(Kleinmann 2003:11f). Neben der verbesserten Vorhersage oder der gezielteren Förderung des beruflichen Erfolgs werden andernorts zusätzliche Kriterien, wie die Akzeptanz des Verfahrens oder die Marketing-Funktion auch bei abgelehnten Bewerberinnen zu berücksichtigen versucht.

2.4. Fazit

Das Assessment wird in der betrieblichen Personalarbeit als komplexes Instrument mit weitreichendem Nutzen verstanden. Mit ihm werden externe und interne Kandidatinnen und Kandidaten hinsichtlich verschiedener Kriterien beurteilt. Diese Kriterien sind jedoch nicht unbedingt vordefiniert oder einfach erkennbar, sondern müssen in mehreren Arbeitsschritten von Arbeitnehmenden aus dem Unternehmen erarbeitet werden. Die Resultate aus dem Assessment dienen den Personalverantwortlichen zur Auswahl von Arbeitnehmerinnen oder für Personalentscheide bezüglich Weiterbildung und Laufbahnplanung. Das Assessment unterstützt und fördert, was als Personalmanagement bezeichnet wird, also die Verwaltung des Humankapitals eines Unternehmens.

Die Frage, was ein Assessment sei, was in einem Assessment genau vor sich gehe und welche Wirkungen und Nutzen dieses Verfahren habe, wird je nach Perspektive unterschiedlich beantwortet. Das Assessment und seine Elemente können auf unterschiedliche Weise wahrgenommen und beschrieben werden. Die interviewte Teilnehmerin hat mit dem Assessment keine gute Erfahrung gemacht. Sie hat es in erster Linie als undurchsichtige und anstrengende Prüfung wahrgenommen. Obwohl in ihrem Fall nicht von Selektion gesprochen wurde, hat sie nichts von einer "wertfreien Hilfe zur Selbstbestimmung" erfahren, die sie sich erhofft hatte und die ihr versprochen wurde. Während das Assessment für die Teilnehmerin ein einschneidendes persönliches Erlebnis darstellt, hat es für die Expertinnen und Experten den Charakter eines Objekts. Die Fachliteratur befasst sich mit der instrumentellen Handhabung des Verfahrens, handelt die einzelnen Verfahrenselemente ab und sucht nach Verbesserungsmöglichkeiten, wo solche als notwendig erachtet werden. Ihre Argumentation verläuft auf einer normativen Ebene. Es fällt jedoch auf, dass die Teilnehmerin vieles erlebt und kritisiert hat, was die Expertinnen durch das Assessment verhindert sehen oder durch spezielle Überlegungen verhindern wollen. Dass die Erlebnisse von Andrea Marti keine Besonderheit sind, lässt sich aufgrund der intensiven Diskussion in der Fachliteratur und der Warnungen der Ratgeberliteratur vermuten. Gemeinsam ist den beiden vorgestellten Perspektiven das Interesse an der Einschätzung von Menschen. Die Teilnehmerin zeigte sich interessiert, mehr über sich selber zu erfahren. Die Expertinnen sehen das Assessment als geeignetes Instrument für die Beurteilung und Abklärung der

Arbeitnehmerinnen, eine Aufgabe der Personalarbeit, die sie als wichtig und sinnvoll einschätzen. In beiden Schilderungen kommt dabei das Vertrauen in die Psychologie und ihre Verfahren zum Ausdruck. Einige Eigenarten, Differenzen und Gemeinsamkeiten dieser beiden exemplarischen Perspektiven auf das Assessment sollen in dieser Arbeit näher untersucht und beschrieben werden.

Im folgenden Kapitel untersuchen wir die Anfänge und die Geschichte des Assessments und zeigen auf, welche seiner Konzepte und Ideen sich gewandelt haben und welche gleich geblieben sind. Danach gehen wir auf drei Auswirkungen oder Implikationen des Assessments ein, die uns besonders wichtig erscheinen. Es sind dies die Expertisierung und Rationalisierung des Umgangs mit den Mitarbeitenden in einer Unternehmung sowie die proklamierte Transparenz des Assessment-Verfahrens. Im fünften Kapitel schliesslich fragen wir nach den Implikationen des Assessments für die Teilnehmerin und ihren Umgang mit sich.

3. Ursprünge des Assessment Center

Die Ursprünge des Assessment Center sind im militärischen Bereich zu finden. Selektionsverfahren, die eine grosse Ähnlichkeit zu heutigen Assessments haben, wurden erstmals von der deutschen Wehrmacht in der Zwischenkriegszeit angewandt. Erst in den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts kamen diese Methoden erstmals auch in der Privatwirtschaft zur Anwendung. Eine grosse Verbreitung fand das Verfahren erst in den 80er und 90er Jahren. Zuerst in den USA, von wo aus es durch multinationale Unternehmen nach Europa gebracht wurde.

Der Begriff „Assessment Center“ wurde von Henry A. Murray geprägt. Dieser war in den 30er Jahren an der Psychological Clinic der Harvard University als Persönlichkeitsforscher tätig, wo er unter anderem den „Thematic Apperception Test (TAT)“ entwickelte. Dies ist ein bekannter projektiver Test zur Untersuchung der Persönlichkeit. Von 1943 bis 1947 arbeitete er im Office of Strategic Services (OSS), wo mit Assessment Center-ähnlichen Methoden Geheimdienstagenten für den Einsatz im Krieg ausgewählt wurden. (Domsch 1989:1)⁷

3.1. Anfänge der Personalauswahl

Bevor wir näher auf die Geschichte des Assessment Centers eingehen, folgt ein kurzer Exkurs zu den Anfängen der psychologischen Personalauswahl, da die Geschichte der Personalauswahl und des Assessments eng miteinander verbunden sind und zahlreiche Gemeinsamkeiten aufweisen. Die Personalauswahl wird meist als Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre verstanden. Neben dieser beschäftigt sich aber auch die Arbeits- und Organisationspsychologie mit Fragen der Personalauswahl. Als Anwendung psychologischer Verfahren zur Auswahl von Mitarbeitenden verbindet die Personalauswahl diese beiden Fächer. Die Personalauswahl wird in der Literatur unterschiedlich definiert und abgegrenzt. Am häufigsten ist die Definition, welche damit nur die Personalauswahlentscheidung im engeren Sinne meint. Die meisten Untersuchungen und Publikationen beschäftigen sich stark mit diesem Bereich der Personalauswahl. Eine umfassendere Sicht auf die Personalauswahl dagegen bezieht den gesamten Prozess von der Vakanz einer Stelle bis zur Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters mit ein. Die Personalauswahl ist folglich ein vielschichtiges Gebiet, in welchem die Assessment Center nur einen kleinen Teilbereich ausmachen. Alleine im deutschsprachigen Raum erschienen

⁷ Biographische Informationen zu H. A. Murray von <http://www.mhhe.com/mayfieldpub/psychtesting/profiles/murray.htm> [19.Mai 2003]

zwischen 1976 und 1994 ungefähr 10'000 Publikationen zu Themen der Personalauswahl (Schwarb 1996:16).

Auch wenn sich das Problem der Auswahl der „richtigen“ Mitarbeiterin grundsätzlich schon immer gestellt hat, begann die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Fragen der Personalauswahl erst um 1900. Sie folgt demnach kurz auf die Ausdifferenzierung der Psychologie als Wissenschaft. Anfänglich wurden vor allem psychologische Tests eingesetzt. So entwickelten Binet-Simon kurz nach 1900 den ersten Intelligenztest, der für die Personalauswahl weiterentwickelt wurde. Neben solchen Tests kamen vor allem psychotechnische bzw. apparative Testverfahren zur Anwendung. Dabei handelt es sich um Tests, die mit Hilfe eines mechanischen Apparates spezifische berufsrelevante Fertigkeiten überprüfen sollen. Es wurde versucht, die zukünftige Arbeitssituation zu simulieren. So wurden zum Beispiel Tramführer in einem primitiven „Tramsimulator“ getestet, in dem sie ihre Eignung beweisen mussten (Schwarb 1996: 39-42). Ähnliche Verfahren wurden auch zur Auswahl von Spezialisten im Militär angewandt. So wurde etwa die Fähigkeit zum Gasriechen oder die Eignung zum Funken unter erschwerten Bedingungen getestet. In der Zeit um den ersten Weltkrieg wurden die psychologischen Testverfahren weiterentwickelt. Erstmals wurden Standards formuliert, die ein solches Verfahren erfüllen sollte und die bei seiner Anwendung beachtet werden müssen. Einige Forscher psychotechnischer Institute versuchten auch, eine perfekte Methode der Personalauswahl zu finden; dieses Projekt scheiterte jedoch. (Schwarb 1996:46f). Bis in die 30er Jahre wurden diese psychologischen Testverfahren jedoch nicht zur Auswahl von Kadermitarbeitern verwendet. Sie wurden mehrheitlich in Produktions- und Dienstleistungsberufen eingesetzt (Schuler 1995:34).

Neben der psychologischen Auseinandersetzung mit Fragen der Personalauswahl geriet die Arbeit auch noch von einer anderen Seite ins Blickfeld der Wissenschaft. Um die Jahrhundertwende entwickelte F.W. Taylor das „scientific management“, welches die Rationalisierung der Arbeitsprozesse mit und die Arbeitsproduktivitätsmaximierung zum Ziel hatte. Die Arbeitspsychologie stand zu dieser Zeit all jenen Unternehmensführern zur Seite, die in immer grösseren Firmen den Profit zu maximieren hatten und stand im Zeichen von „fitting the man to the job and fitting the job to the man“. In den Zeiten von Vollbeschäftigung und aufkommenden Arbeiterrechten nach dem Zweiten Weltkrieg und besonders in den 1960er Jahren, haben sich auch die Ansätze der Arbeitspsychologie gewandelt. Die Perspektive wurde „humanistischer“ und das Interesse galt der Qualität der Arbeitsplätze und der Förderung der Arbeitsmotivation der Angestellten. „The emphasis shifted from selection to training and development, as would be expected in a period which combined full employment and rapid expansion of organizations which thus needed

experienced personnel to fill jobs at higher levels.“ (Hollway 1984:31) Auch der erste Einsatz von Assessments in der betrieblichen Personalarbeit geht auf diese Zeit zurück. Es kamen die Konzepte von Organisationsentwicklung und Management Training auf, welche mit ihrem Fokus auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter den psychologischen Analystinnen und Beraterinnen den lukrativen Weg in die Unternehmen öffneten. Eine erneute Wende ist Ende der 1970er Jahre mit dem Ende der Vollbeschäftigung eingetreten. In Zeiten der Rezession rückte der haushälterische Umgang mit Finanzen wieder ins Zentrum unternehmerischer Argumentation. Das Geld fehlte als erstes bei der Förderung der „individuellen Entwicklung“, eine Tendenz, welche von ernüchternden Bilanzen über den Erfolg und die Nachhaltigkeit von Persönlichkeitsförderung und Gruppendynamikworkshops noch verstärkt wurde. Was indes weiterhin Bestand hatte, war das mit dem Grössenzuwachs der Unternehmen und ihrer Einheiten einhergehende Informations- und Organisationsbedürfnis im Personalbereich. Dass die Arbeitspsychologie auch diesen Schritt hin zum Personalmanagement mitvollzogen hat, verdeutlicht der Boom des Assessment zu Beginn der 1980er Jahre.

3.2. Die Offiziersanwärterprüfungen der deutschen Wehrmacht

Bis zum ersten Weltkrieg rekrutierte sich das deutsche Offizierskorps fast ausschliesslich aus dem Adel. Die Offiziersanwärter wurden nach Standeskriterien ausgewählt. Mit den zum Ende des ersten Weltkrieges abgeschlossenen Versailler Verträgen wurde die Grösse der deutschen Streitkräfte drastisch reduziert. Deshalb mussten auch neue Kriterien für die Auswahl von Offizieren gefunden werden. Das neue Verfahren der psychologischen Offiziersanwärterprüfungen sollte garantieren, dass die fähigsten Bewerber ausgewählt werden. Auch sollte damit das Offizierskorps der Weimarer Republik angepasst und „demokratisiert“ werden.

Die psychologische Prüfung der Offiziersanwärter wurde im deutschen Militär 1927 eingeführt. Ab diesem Datum mussten sich alle Kandidaten in Gruppen von fünf bis acht Bewerbern einem mehrtägigen Verfahren unterziehen, das grosse Ähnlichkeiten zu heutigen Assessment Centern aufwies. Im Folgenden sollen diese Offiziersanwärterprüfungen und die mit ihnen verbundenen Probleme eingehender erläutert werden. Diese Prüfungen werden in der deutschsprachigen Literatur zu Assessment Centern meistens als erste Vorläufer heutiger Assessments genannt. Ausführlicher werden sie in den Darstellungen von Renthe-Fink (1985) und Flik (1969) beschrieben. Beide Autoren sind ehemalige Mitarbeiter der deutschen Heerespsychologie und waren direkt in die Prüfungen involviert. Etwas älter als diese beiden nach dem Krieg erschienenen Retrospektiven, ist das Buch „Wehrpsychologie“,

das Max Simoneit bereits 1933 veröffentlichte⁸. Simoneit hatte seit 1927 bei der Heerespsychologie gearbeitet und wurde 1931 Leiter des psychologischen Laboratoriums des Reichswehrministeriums. Er versucht mit seinem Buch, „den geistigen Boden zu schaffen, auf dem die Einzelprobleme von der Deutschen Wehrpsychologischen Arbeitsgemeinschaft weiter erforscht werden können.“ (Simoneit 1943:5) Er beschreibt ausführlich die Probleme der „Militärischen Personalauslese“ und die Grundsätze der dabei zu verwendenden wissenschaftlichen Verfahren. Interessant ist für unseren Zusammenhang vor allem, dass sich bereits bei den Offiziersanwärterprüfungen viele Merkmale zeigen, die auch für heutige Assessments typisch sind.

Bereits vor der Einführung der Offiziersanwärterprüfungen gab es psychologische Prüfungen im deutschen Militär. Diese beschränkten sich jedoch auf sogenannte psychotechnische Verfahren, mit denen spezielle Fertigkeiten überprüft werden sollten. Sie wurden bei der Auswahl von Spezialisten eingesetzt. In den Offiziersprüfungen kamen erstmals sogenannte „charakterologische“ Prüfverfahren zum Einsatz. Ihr Ziel war es, nicht nur einzelne Fertigkeiten zu bestimmen, sondern auch die charakterliche Eignung eines Anwärters für die Offizierslaufbahn zu testen. Dazu waren die psychotechnischen Verfahren nicht geeignet. Bereits bei der Entwicklung des neuen Verfahrens war den beteiligten Psychologen klar, dass sie hier Neuland betreten würden. Der Heerespsychologe Rieffert (zitiert nach Renthe-Fink 1985: 60) beschreibt die Fragestellung der Prüfungen folgendermassen: „Das *Gesamturteil* über die Eignung eines Anwärters zum Offizier *beruht auf zwei* wesentlich voneinander *verschiedenen Erwägungen*,

1. der Frage: *Was für Eigenschaften* des Intellekts, Willens und Charakters besitzt der Prüfling?

2. der Frage: *Sind die vorgefundenen Eigenschaften* des Prüflings für die Eignung zum Offizieranwärter *ausreichend* oder nicht?

Die Beantwortung der Frage 1 ist eine *psychologische* und daher Aufgabe des Psychologen bzw. der mitwirkenden Prüfer, die Beantwortung der Frage 2 ist eine *militärische*; sie setzt militärische Lebensanschauung und hinreichende Erfahrung über den Entwicklungsgang von Offizieranwärtern voraus und ist daher Sache des beratenden militärischen Fachmannes.“ Zur Beantwortung dieser Fragen wurde die Psychotechnik als zu einseitig angesehen: „Eine isolierte Messung und Bewertung einzelner, durch Berufsanalyse bestimmter seelischer Fähigkeiten ist zwecklos; erst die Lagerung der isoliert gedachten seelischen Fähigkeiten innerhalb der seelischen Gesamtveranlagung lässt Schlüsse auf zukünftige Verhaltensweisen

⁸ Uns stand dieses Werk leider nur in der 2. erweiterten Auflage von 1943 zur Verfügung (zitiert als Simoneit 1943).

zu.“ (Simoneit 1943: 43) An anderer Stelle bezeichnet Simoneit die zu untersuchenden Eigenschaften „als das ‚Nichtmessbare‘ im Menschen“ (Renthe-Fink 1985:167) Das charakterologische Verfahren soll es ermöglichen, diese „seelische Gesamtveranlagung“ zu bestimmen. Es besteht in den Offiziersanwärterprüfungen aus verschiedenen Stationen, in denen die Anwärter geprüft werden. Diese Stationen entsprechen in etwa den einzelnen Übungen eines heutigen Assessments. Simoneit beschreibt jedoch nicht so sehr die einzelnen Stationen, sondern welche verschiedenen Formen der Erforschung der Persönlichkeit im gesamten Verfahren angewendet werden sollen. Er betont auch, dass diese Methoden nicht einzeln gesehen werden dürfen, sondern die Ergebnisse immer zu einem Ganzen zusammengefügt werden müssen und in ihrer Gesamtheit das Resultat der charakterologischen Prüfung bilden. Wir werden im Folgenden Simoneits Methoden (1943:52-61) kurz vorstellen und jeweils auch auf ähnliche Verfahren in heutigen Assessments hinweisen.

Lebenslauerforschung

Es sollen Daten aus dem Leben des Prüflings untersucht werden, die Einfluss auf „die seelische und geistige Entwicklung“ gehabt haben können. Darunter fallen zum Beispiel „Jugendgemeinschaftserlebnisse“, „Begegnungen mit besonders hochwertigen oder besonders minderwertigen Personen“ oder Reisen. Dabei soll möglichst nach einer „Einheitlichkeit“ gesucht werden, die Rückschlüsse auf die Entwicklung des Anwärters zulässt. Simoneit wehrt sich entschieden für die Anwendung eines wissenschaftlichen Verfahrens, auch in Fällen, in denen diese Einheitlichkeit nicht gefunden werden kann, und ist gegen die „mystische, etwa astrologische oder spiritualistische, Ausdeutung von Schicksalsmomenten“.

Zwar gehört die Analyse des Lebenslaufes heute meistens nicht mehr zum Assessment Center im engeren Sinne, Lebensläufe spielen jedoch auch heute noch eine wichtige Rolle in der Auswahl der Bewerberinnen im Vorfeld eines Assessments. Auch die Betonung der Wissenschaftlichkeit der eingesetzten Verfahren ist zu ihrer Legitimation immer noch sehr wichtig.

Ausdrucksdeutung

„Zur Ausdrucksdeutung gehören: 1. die Mimik und Pantomimik, 2. die Sprecherforschung, 3. die Erforschung individueller Sprachformen und 4. die Schriftuntersuchung.“ Dabei versteht Simoneit den Ausdruck als eine „seelische Äusserung“, die ausserhalb des Bewusstseins zustande kommt. Er unterscheidet ihn damit von der Handlung, die durch das Bewusstsein und durch Ziele geleitet wird.

Auch heute versuchen die Assessment-Psychologinnen den Ausdruck der Teilnehmerinnen zu beobachten. In den eingesetzten Übungen wird stark auf die Mimik, Gestik und Sprache geachtet. Auch graphologische Gutachten zur Schriftuntersuchung werden in Bewerbungsverfahren immer noch eingesetzt.

Geisteserforschung

Zur Erforschung des Geistes gehört eine Aufgabenreihe und eine Exploration. Sie soll eine Art „Intelligenzprüfung“ sein. Diese Prüfung soll aber nicht nur den „Intelligenzgrad“ feststellen, „sondern auch die Denkantriebe und Denkrichtungen, die Denkmethoden, das Verhältnis des Denkens zu anderen seelischen Funktionen und die Stellung der Denkfähigkeit und Denkeigenart im Bilde der Gesamtpersönlichkeit erkennen lassen.“ Sie soll sowohl das wertfreie als auch das wertbestimmte Denken erfassen. Diese schriftlichen Arbeiten sollen durch die mündliche Exploration ergänzt werden, damit nicht nur der Leistungserfolg, sondern auch der Leistungsweg erforscht werden kann. Dabei muss der Prüfling dazu gebracht werden, „dass er sich frei und offen über seine Vergangenheit und Zukunft äussert, selbständig zu geistigen Dingen Stellung nimmt, sich selbst beurteilt und seine Zielsetzungen in Konsequenz des Vorausgegangenen begründet und rechtfertigt.“ Eigentliche Intelligenztests sind heute zwar ziemlich in Verruf geraten und werden in Assessments nur selten eingesetzt. Gleichwohl wird versucht, das Denken der Teilnehmerinnen zu beurteilen. So wird auf Fähigkeiten wie „analytisches“ oder „vernetztes“ Denken in verschiedensten Übungen geachtet. Auch Interviews werden noch heute in Assessments eingesetzt.

Verhaltens- und Handlungsuntersuchung

Im charakterologischen Prüfverfahren muss der Prüfling auf allen Prüfstationen handeln. Die Stationen der Handlungsuntersuchung unterscheiden sich jedoch von denjenigen der Geistes- und Ausdrucksuntersuchung dadurch, dass hier nicht die „unwillkürlichen und zum Teil auch unbewussten Äusserungen der Seele studiert“ werden, sondern „die bewusste und willkürliche Zieleordnung des Gesamtverhaltens, - das körperliche mit eingeschlossen, - also die Willensseite der Person, im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses“ steht. Neben Reaktionsprüfungen an Apparaten gehören vor allem die „Befehlsreihe“, die „Führerprobe“ und das „Schlusskolloquium“ zur Handlungsuntersuchung. Die Führerprobe, während der der Proband eine Aufgabe erhält, die er mit einer von ihm geführten Gruppe lösen muss, bildet dabei den Höhepunkt der Untersuchung, weil er hier seine ganze Persönlichkeit einsetzen muss. Abgeschlossen wird die Prüfung durch ein Schlusskolloquium über ein den Prüflingen geläufiges Thema. Dieses weist grosse Ähnlichkeiten zu den führerlosen

Gruppendiskussionen auf, die auch heute in Assessment Centern häufig eingesetzt werden. Mit ihm sollen „die Art der Gruppenbildung und die Stellung des einzelnen in ihr deutlich“ werden. Nicht nur das Schlusskolloquium, sondern auch die „Befehlsreihe“, bei der die Probanden verschiedene Befehle selbständig ausführen müssen und die „Führerprobe“ bleiben uns im heutigen Assessment, angepasst an die Umstände eines Wirtschaftsunternehmens, in Plan- und Projektspielen sowie Präsentationen erhalten. Das Erkennen eines geeigneten „Führungskraft“ bildet auch heute noch die Hauptaufgabe des Assessments.

Ähnlich, wie auch heute das Assessment allen Teilnehmenden in guter Erinnerung bleiben soll, dürfen die Prüflinge auch bei der Wehrmacht nach dem Schlusskolloquium nicht in der Stimmung von „Ehrgeiz und Konkurrenzgeist“ entlassen werden, die während der Diskussion aufkommen sollte. Simoneit (1943:61) empfiehlt deshalb, dass sich die Prüfer zum Abschluss der Veranstaltung nochmals einschalten: „Diese Kampfstimmung darf aber nicht das Letzte bleiben im Erleben des Prüflings; daher schalten sich die Prüfer am Schluss noch einmal ein, schaffen Kameradschaftsstimmung und Harmonie und geben dem Prüfling auch bei der Entlassung das Bewusstsein, dass sie nicht nur eine Prüfung, sondern auch etwas Eigenartiges und Grosses erlebt haben, wobei sie nicht nur Beobachtungsobjekt, sondern auch liebevoll zu achtende Menschen waren.“ Aufgrund ähnlicher Überlegungen werden die Organisatorinnen des Assessments von Andrea Marti zum Abschluss des Assessments einen Apéro organisiert haben.

Neben den vielen Gemeinsamkeiten zwischen den Offiziersanwärterprüfungen und dem heutigen Assessment lassen sich auch einige Unterschiede ausmachen. Insbesondere die Legitimationsargumentation für das Verfahren nimmt heute einen viel grösseren Raum ein als bei Simoneit. Heute wird der Nutzen des Verfahrens für die Teilnehmerinnen stärker betont. Wesentlich verändert hat sich auch die Sprache, in der das Verfahren behandelt wird. Während bei Simoneit eine Mischung aus militärischem und psychologischem Vokabular vorherrscht, wird heute über das Assessment in einer Mischung aus dem Wortschatz der BWL und Psychologie geschrieben. Es fällt dabei auf, dass Simoneit Ziel und Zweck des Verfahrens, die Prüfung der Eignung, wesentlich klarer benennt, als die meisten Autorinnen der heutigen Assessment-Literatur, die den Prüfungscharakter des Assessments herunterzuspielen versuchen.

Die Offiziersanwärterprüfungen hatten jedoch nicht sehr lange Bestand. Im Winter 1941/42 wurden sie wieder abgeschafft. Die Umstände der Abschaffung sind nicht klar; in der Literatur werden verschiedene Thesen dazu angeführt. Am wahrscheinlichsten scheint eine

Kombination von Unvereinbarkeit mit der Nazi Ideologie und persönlichen Differenzen zwischen den Wehrmachtspychologen und hohen Offizieren.

Nach dem zweiten Weltkrieg wurden die deutschen Offiziersanwärterprüfungen von verschiedener Seite gewürdigt. Die Darstellung dieser Aufsätze bei Renthe-Fink (1985) erlaubt es, die Grundgedanken der Offiziersanwärterprüfungen noch einmal etwas genauer zu betrachten. Er bezieht sich unter anderem auf die Aufsätze von Davis (1947) und Ansbacher (1949). Davis kritisiert insbesondere die Ausrichtung des Verfahrens auf die Charakterologie und die ungenügende methodische Absicherung. Die deutsche Psychologie sei zu wenig empirisch ausgerichtet und zu stark mit Philosophie verbunden gewesen. Ihre Theorien seien deshalb zu spekulativ gewesen. (Davis 1947)

Ansbacher (nach Renthe-Fink 1985:165f) dagegen erwähnt in seinem Aufsatz „Bleibendes und Vergängliches aus der Deutschen Wehrmachtspychologie“ auch die positiven Seiten der Offiziersanwärterprüfungen. Als „bleibende“ Komponenten nennt er: „1. die richtige Erkenntnis der überragenden Wichtigkeit der Persönlichkeit des Offiziers für eine Armee, 2. die Entwicklung und Anwendung einer Auslesemethode für Offizieranwärter, die bis heute dem Prinzip nach wohl die beste und vielleicht sogar die einzig praktische psychologische Methode der Führerauslese darstellt.“

In der Kritik ist er sich jedoch mit Davis einig. So schreibt er: „Das Vergängliche ist die Schwäche der gesamten deutschen, ja sogar kontinental-europäischen Psychologie. Diese Schwäche besteht in der Vernachlässigung des objektiven, messenden Gesichtspunktes in einem solchen Ausmasse, dass man nie richtig eingesehen hat, was an ihm für die Psychologie wirklich brauchbar und wertvoll ist. Die Schwäche ist gerade die Folge der Stärke, die in der ganzheitlichen, geisteswissenschaftlichen Strebung besteht.“ Ansbacher erwähnt hier einen Konflikt, der auch in der neueren Literatur zu Assessment Centern immer wieder erscheint. Einerseits wird gefordert, dass Assessments eine objektiv messende Beurteilung ermöglichen sollen, andererseits wird betont, dass die in den Beobachtungen gewonnen Informationen nicht durch reine Bewertung mit Zahlen verloren gehen dürfen. Ansbacher führt diesen Konflikt auf einen Unterschied zwischen kontinentaleuropäischer und angelsächsischer Psychologie zurück: „Die Stärken und Schwächen sind nur zu würdigen, wenn man die Wehrmachtspychologie als aus der gesamten deutschen Psychologie hervorgegangen betrachtet. So führte der Rückblick zu einer Auseinandersetzung zwischen deutsch-europäischer und amerikanisch-englischer Psychologie. Hierzu ist nun noch zu bemerken, dass die europäische Psychologie durch ihre Betonung der Intuition fast immer die fruchtbaren neuen Gedanken formuliert hat, sei es auf dem Gebiet der Theoriebildung oder der Diagnose. Für die anglo-amerikanische Psychologie andererseits ist die unentwegte Forderung nach Induktion und nach experimentellem Beweis

an Stelle vom Streit der Meinungen charakteristisch. Das ist eine verhältnismässig bescheidene Rolle, die viel handwerkliche Kleinarbeit verlangt, und die die europäische Psychologie geradezu gering schätzt.“ (nach Renthe-Fink 1985:166f)

Da das Assessment Center nach dem zweiten Weltkrieg vor allem in den USA entwickelt wurde, ist es nicht erstaunlich, dass die „objektiv messende“ Beurteilung der Kandidaten in den Vordergrund gerückt ist. Wie im Kapitel 4.1. zu sehen sein wird, beschäftigt sich auch heute die wissenschaftliche Literatur zu Assessment Centern aus der Psychologie vor allem mit der (testtheoretischen) Validität des Verfahrens.

Eine weitere kritische Darstellung der Wehrmichtspsychologie findet sich in den Vorbemerkungen, die Generalmajor Hellmuth Reinhardt zum Bericht den Max Simoneit (1948) nach dem Krieg für die Historical Division der US Army schrieb. Reinhardt arbeitete nach dem 2. Weltkrieg als freiberuflicher wissenschaftlicher Mitarbeiter für die Historical Division, wo er auch den Beitrag von Simoneit bearbeitete. (Renthe-Fink 1985:127 und Munzingers Internationales biographisches Archiv 31/1963) Reinhardt begründet die teilweise Ablehnung der Offiziersanwärterprüfungen durch die Wehrmacht damit, dass die Auswahl der Anwärter und die Beurteilung ihrer Persönlichkeit traditionell in den Zuständigkeitsbereich des direkten Vorgesetzten gehörte. Deshalb waren die Prüfungen in der Wehrmacht sehr umstritten und man misstraute ihren Ergebnissen. Es wurde argumentiert, dass das wahre Innere des Menschen mit diesem Verfahren nicht erkannt werden könne, dass die Prüflinge noch sehr jung und unreif seien und ihre künftige Entwicklung nicht vorhergesagt werden könne.

Renthe-Fink (1985) erklärt diese Ablehnung auch mit der mangelnden Kenntnis der Methoden und der Auswertung. Diese konnte jedoch in Einzelfällen durch den Einbezug betroffener Offiziere verbessert werden. Er erwähnt dann auch ein Beispiel, wie ein Kommandeur „alter Schule“ überzeugt werden konnte: „Wissen Sie, Herr Doktor! Ich bin als Gegner der Psychologie gekommen, ich gehe als ihr Freund und Befürworter!“ (Renthe-Fink 1985:168)

Ein zum hier Geschilderten analoges Problem wird auch in der heutigen Assessment Center-Literatur diskutiert. Ein Assessment Center soll nicht unabhängig vom auftraggebenden Unternehmen, sondern mit diesem zusammen und speziell auf dieses angepasst durchgeführt werden. Nur so könne die Akzeptanz und der Erfolg garantiert werden. Der von uns interviewte Experte betont auch mehrmals, dass die Entscheidung nicht von den externen Assessorinnen, sondern vom Unternehmen gefällt werden müsse. Auf diese Weise soll das analoge Problem gelöst werden, vor dem die Offiziersanwärterprüfungen standen, weil Psychologen mit wenig militärischer Erfahrung einen entscheidenden Einfluss auf den Entscheid hatten, dessen Konsequenzen sie jedoch nicht selbst tragen mussten.

Das in Deutschland angewandte Verfahren der Offiziersanwärterprüfung wurde während dem zweiten Weltkrieg in ähnlicher Form von anderen Ländern übernommen. Ab 1942 wurden in England psychologische „paper and pencil“-Tests zusammen mit interaktiven Übungen zur Auswahl von Piloten eingesetzt. Das gesamte Verfahren wurde von einem Beurteilungsteam bestehend aus verschiedenen Offizieren, Psychologen und Psychiatern durchgeführt und dauerte drei Tage (Domsch 1981:7).

Auch in den USA wurden während dem 2. Weltkrieg die ersten „Assessment Center“ im militärischen Bereich eingesetzt. Diese wurden vom „Office of Strategic Services (OSS)“ durchgeführt und dienten der Auswahl von Geheimdienstagenten. Anders als in Deutschland und England gehörten den Beurteilerteams keine Militärs an. Sie bestanden aus Psychologen, Psychiatern und anderen „Social Scientists“. (Domsch 1981:7) Die Weiterentwicklungen der Offiziersanwärterprüfungen in Grossbritannien und den USA lagen vorwiegend im Bereich der Auswertungsmethodik. Es wurde versucht, die „betont klinisch-ganzheitliche Urteilsbildung der Assessoren zu systematisieren“. Die Grundlagen des Verfahrens wurden jedoch beibehalten (Schuler 1995:37).

3.3. Erste Assessments in der Wirtschaft

In der Wirtschaft wurde das Assessment Center-Verfahren erstmals in der „Management Progress Study“ von Bray und Grant eingesetzt. Ab 1956 wurden in dieser gross angelegten Studie 422 Angestellte von AT&T (American Telephone & Telegraph) untersucht. Die Assessment Centers dieser Studie wurden jedoch nicht direkt zur Selektion von Bewerberinnen verwendet. Vielmehr wurden neu in die Firma eingetretene Managerinnen des mittleren Kaders durch das Assessment geschickt und 10 Jahre später wurde ihr tatsächlicher Führungserfolg mit den Vorhersagen aus dem Assessment verglichen. So sollte wissenschaftlich die Messgenauigkeit des Verfahrens validiert werden. Die Ergebnisse des Assessments waren dabei weder dem Unternehmen noch den Teilnehmenden bekannt. Die Probanden wurden in den acht Faktoren Allgemeine Leistungsfähigkeit, Leistungsfähigkeit, soziale Fähigkeit, Gefühlskontrolle, intellektuelle Fähigkeit, arbeitsbezogene Motivation, Passivität und Abhängigkeit beurteilt. Die Ergebnisse der Studie wurden derart positiv bewertet, dass das Verfahren bereits 1958 erstmals bei einem Tochterunternehmen von AT&T als Selektionsinstrument eingesetzt wurde (Domsch 1981:8). Darauf folgte eine immer grössere Verbreitung, zuerst vor allem im angelsächsischen Raum. Später wurden Assessment Center von internationalen Unternehmen auch nach Kontinentaleuropa gebracht. Das Instrument wurde mit der Zeit vermehrt auch zur Selektion oberer Kader eingesetzt (Schwarb 1996:52).

Es ist festzustellen, dass die Geschichte des Assessment Centers nach dem zweiten Weltkrieg generell sehr wenig untersucht wurde. Die in der Literatur erwähnten Zahlen zu Verbreitung des Verfahrens sind sehr allgemein gehalten und beruhen meist nur auf Schätzungen. Jeserich (1981:101) erwähnt, dass 1969 erst zwölf amerikanische Unternehmen Assessment Center einsetzen. Zehn Jahre später soll die Verbreitung dann auf über 1000 in der ganzen Welt angewachsen sein. Zu dieser Zeit sollen jährlich ca. 30'000 Personen in Assessments beobachtet worden sein. Obermann (1992:30) zitiert eine Umfrage aus dem Jahre 1990, nach der von den 60 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands 53% Assessments durchführen. Er erwähnt auch, dass das erste Assessment in der deutschen Privatwirtschaft 1969 bei IBM durchgeführt wurde. Zur gleichen Zeit bieten auch mehrere internationale Beratungsfirmen das aus den USA importierte Verfahren an (Obermann 1992:29). Obermann erwähnt auch, dass sich das Assessment in den kleinen Ländern Europas schneller durchgesetzt hat als in den grossen Nationen wie Frankreich, Italien oder Deutschland. Er begründet dies mit der grösseren Verbreitung der englischen Sprache in diesen Ländern, die den Zugang zur englischsprachigen, wissenschaftlichen Literatur vereinfacht. Ausserdem betont er, dass die unterschiedlichen „kulturellen Rahmenbedingungen“ und Traditionen einzelner diagnostischer Instrumente, die Ausbreitung des Assessments in den einzelnen Ländern beeinflussen (Obermann 1992:37). Abgesehen von diesen rudimentären Angaben und Vermutungen, ist keine genauere Übersicht darüber vorhanden, in welchem Umfang und mit welcher Geschwindigkeit sich das Verfahren ausgebreitet hat. Die zum Teil in den Lehrbüchern vorhandenen kurzen Abrisse über die Geschichte des Assessment Centers beschränken sich meistens auf die Erwähnung der Offiziersanwärterprüfungen im deutschen Militär und die „Management Progress Study“. Die Entwicklung seit den 60er Jahren wird jedoch nirgends genauer untersucht.

Einzig Schwarb (1996), der die gesamte Geschichte der Personalauswahl aufgearbeitet hat, liefert noch einige aufschlussreiche Informationen darüber wie sich das Personalmanagement als wissenschaftliche Disziplin etabliert hat. In den 60er Jahren wurden in Deutschland und der Schweiz erste Lehrstühle geschaffen. Dabei wurde Personalmanagement damals jedoch noch mehrheitlich als Verwaltungsaufgabe aufgefasst. Der Selektion und Entwicklung von Personal wurde praktische keine Bedeutung zugemessen (Schwarb 1996:53). 1969 wurde in New York der erste Kongress zu Assessment Centern abgehalten. 1976 entstand die erste spezifische Zeitschrift, das „Journal of Assessment Center Technology“. Einige Jahre später institutionalisierte sich das Assessment Center auch in Deutschland. 1977 wurde dort von Wolfgang Jeserich, einem bekannten Assessment Center Autoren, der Arbeitskreis

Assessment Center gegründet. 1979 fand der erste Assessment Center Kongress statt (Schwarb 1996:56).

In den 60er Jahren erlitt die wissenschaftliche Personaldiagnostik jedoch auch Rückschläge, die ihre Vertreterinnen zum Umdenken zwang. Als Folge der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung kam es erstmals zu Gerichtsurteilen, die Diskriminierungen aufgrund von psychologischen Tests feststellten. 1964 wurden deshalb in den USA Auswahlinstrumente verboten, die nach Rasse, Hautfarbe, Religion, Geschlecht oder Herkunft diskriminierten. Aufgrund dieses Wandels kam es zu einer breiten Ablehnung psychologischer Tests. Es gab sogar Demonstrationen vor dem Hauptquartier der „American Psychological Association (APA)“ und Psychologen mussten ihre Verfahren in Hearings des Kongresses verteidigen. In Deutschland stand man der Eignungsdiagnostik noch bis in die späten 70er Jahre ablehnend gegenüber (Schwarb 1996:52f). Diese Ablehnung betraf Assessment Center jedoch nur soweit, wie dort auch psychologische Tests eingesetzt wurden. Der Einsatz solcher Tests in ihrem Rahmen war und ist jedoch umstritten. Assessments wurden zum Teil auch als bessere Alternative zu Tests verstanden. Erst in neuerer Zeit, hat die Testaversion wieder abgenommen und die Personaldiagnostik konnte ihren kurzzeitig unterbrochenen Siegszug fortsetzen. So wird in der Personalarbeit wieder stärker mit psychologischen Tests gearbeitet. Diese werden nun auch vermehrt im Rahmen von Assessment Centern eingesetzt.

Schwarb (1996) stellt zusammenfassend für seine Untersuchung der „Personalauswahl als wissenschaftliches Programm“ fest, dass sich die Personalauswahl mehrheitlich mit der Auswahl im engsten Sinn beschäftigt. Es wird dabei vor allem die statistische Validität der verwendeten Verfahren getestet. Gesellschaftliche Überlegungen, wie die Diskriminierung gewisser Gruppen durch die angewendeten Verfahren oder die Frage nach dem Ursprung der festgestellten Unterschiede wurden hierbei nie thematisiert. Auch die Frage nach der prinzipiellen „Vermessbarkeit der Menschen“ wurde nicht überdacht. „So lässt sich durchwegs feststellen, dass die wissenschaftlichen Eignungsprüfungen bis heute als Experte-Testperson-Beziehung ausgestaltet werden und die Befindlichkeit und Interessen der Bewerber nur soweit interessieren, als sie die Untersuchungsergebnisse stören können. Dazu kommt, dass streng darauf geachtet wird, dass die Dokumentation von wissenschaftlichen Verfahren nur den Fachpsychologen zugänglich sind [sic!] und so ein Eindruck einer Geheimwissenschaft vermittelt wird. Die Betonung der individuellen Unterschiede und das intransparente Vorgehen führen dazu, dass die wissenschaftliche Personalauswahl immer noch mit den Anti-Diskriminierungsnormen kämpft.“ (Schwarb 1996:67) Schwarb stellt auch fest, dass „praktisch alle heute bekannten Instrumente der Personalauswahl bereits zu

Beginn dieses Jahrhunderts entwickelt wurden. Selbst die Einschätzung der Auswahlinstrumente ist praktisch unverändert geblieben. Verfahren, die kontrolliert durchgeführt wurden und deren Ergebnisse quantitativ waren, wurden seit jeher als brauchbar und wissenschaftlich qualifiziert. Währenddem qualitative Verfahren, wie beispielsweise das Interview oder die Graphologie, als unzulänglich und unwissenschaftlich verworfen wurden.“ (1996:66)

4. Das Assessment als Verfahren

Nachdem das Assessment im zweiten Kapitel als isoliertes Verfahren beschrieben und im dritten Kapitel sein Ursprung und seine Entstehungsgeschichte rekonstruiert wurde, soll es nun anhand von drei Themenkomplexen eingehender untersucht werden. Wir betrachten das Assessment hierbei nicht länger als isoliertes Verfahren, sondern sowohl als Ausdruck als auch als Quelle komplexer Entwicklungen. Besonders kennzeichnend scheinen uns erstens die mit dem Assessment verbundene Expertisierung der Personalarbeit und zweitens die Rationalisierung und Systematisierung der Personalentscheide im Unternehmen. Als Drittes wollen wir den auffallend intensiven Diskurs um Transparenz und Fairness eingehender untersuchen.

Konzepte von Gerechtigkeit, die Bedeutung von Expertinnen und Expertenwissen und erst recht der Prozess der Rationalisierung sind zentrale Themen und Thesen der Sozialwissenschaften. Sie werden häufig als gesamtgesellschaftliche Phänomene auf einer relativ abstrakten Ebene diskutiert und beschrieben. Diese Diskurse und gesellschaftlichen Prozesse vollziehen sich jedoch nicht abstrakt und unabhängig von unserer Lebenswelt, sondern durch den konkreten Umgang mit den in ihr sich eröffnenden Problemen und Aufgaben. Die Konzepte Gerechtigkeit, Expertisierung und Rationalisierung werden erst durch ihre Realisierung im Alltag und im konkreten Handeln beschreibbar und analysierbar. In der Folge soll das Assessment als eine Technik verstanden werden, welche Möglichkeiten zum konkreten Handeln bietet, indem sie Verfahren zur Handhabung von Fragen der Personalarbeit liefert. In den drei zu untersuchenden Bereichen trägt das Assessment spezifische Entwicklungen mit und ist zugleich Teil von ihnen, indem es diese Entwicklungen erst fordert und ermöglicht. Eine Auseinandersetzung mit der diesbezüglichen Rolle des Assessments hilft einerseits, die zunehmende Verbreitung des Verfahrens zu verstehen, und erlaubt andererseits Hinweise auf seine gesellschaftliche und kulturelle Bedeutung.

4.1. Psychologische Expertisierung

Mit dem Assessment haben in der betrieblichen Personalarbeit auch ein neues Wissen und neue Expertinnen und Experten Einzug gehalten. Sobald sich ein Unternehmen dazu entschliesst Assessments durchzuführen, wird es unumgänglich, dass sich die Verantwortlichen in der Personalabteilung, aber auch alle anderen Beteiligten, spezifisches Wissen über das Verfahren aneignen, sich ausbilden oder ausgebildet werden. Dieses Wissen deckt sich nur in geringem Masse mit jenem, das für traditionelle Formen der

Personalauswahl und Personalführung notwendig war. Einerseits, weil viel mehr Personen auf komplexe Art und Weise in das Verfahren involviert und damit zu dessen Verständnis und Beherrschung angehalten sind. Andererseits, weil es sich beim Assessment Center-Verfahren und beim mit ihm verbundenen Wissen um psychologisches Fachwissen handelt, dessen Träger in erster Linie wissenschaftlich ausgebildete und legitimierte Expertinnen sind. Dies wird umso deutlicher, wenn man die der effektiven Durchführung von Assessment Center vor- und nachgelagerten Arbeiten in die Betrachtung miteinbezieht.

4.1.1. Das Wissen

Aus der Literatur wird ersichtlich, wo überall dieses neue Wissen einfließt. Die Erläuterungen beginnen bei der Unternehmensführung, welche den Einsatz von Assessments zu bewilligen hat und deshalb über seine grundsätzliche Funktionsweise, seine Kosten, seine Vor- und Nachteile und die Konsequenzen für den ganzen Personalarbeitsbereich Bescheid wissen müsse. Die Definition der für eine Position oder Karriere notwendigen Fähigkeiten, in welche Linienvorgesetzte und Mitarbeiterinnen involviert sein können, verlange nach entsprechenden Konzepten und Verfahren, genauso wie die Notwendigkeit, diese Fähigkeiten einer Prüfung zugänglich zu machen. Die Führungskräfte, die als Beobachterinnen und Beobachter eingesetzt werden, müssen für ihre Aufgabe geschult werden. Die Durchführung und Auswertung von Übungen verlangt ein entsprechendes Wissen über ihre Konstruktion und der ihnen zugeschriebenen Aussagekraft. Das Erarbeiten und Aufbereiten der Resultate und das Verfassen von Gutachten und Empfehlungen erfordert ein spezifisches Wissen, genauso wie die Integration der gewonnenen Erkenntnisse in die weitere Personalplanung und -betreuung. Je komplexer das Verfahren oder einzelne Verfahrensschritte sind, desto spezifischer wird das zu seiner Handhabung notwendige Wissen. Bei interaktiven Übungen muss man zum Beispiel die bekannten und befürchteten Beobachtungsfehler identifizieren können und Mittel kennen, wie sie zu verhindern oder zu kontrollieren sind. Werden im Assessment psychologische Testverfahren eingesetzt, muss deren Entstehungshintergrund, ihre Funktionsweise, ihre Aussagekraft und die Modalitäten ihrer Auswertung bekannt sein, und man muss das Vokabular der Testbeschreibungen verstehen, um den Test überhaupt sachgemäss anwenden zu können. Wie das Kapitel 2 verdeutlicht, ist bei allen diesen Schritten mit einer gewissen Diskrepanz zwischen theoretischen Forderungen und praktischer Umsetzung zu rechnen. Für unsere Argumentation ist jedoch weniger von Belang, ob dieses Wissen bei konkreten Assessments wirklich in der Art und Konsequenz eingesetzt werden muss, wie dies die Fachliteratur vorgibt. Entscheidend ist vielmehr, dass seine Notwendigkeit postuliert wird, der Erfolg und

die Seriosität eines Assessments also abhängig gemacht werden von diesem Wissen und seinen Expertinnen. Und selbst bei unsachgemässer Anwendung entfaltet dieses Wissen seine hier erörterten Wirkungen.

Arbeitet ein Unternehmen oder dessen Personalabteilung mit Assessments, ist der damit einhergehende Zwang zu psychologischem Sachverstand allgegenwärtig. Dies betrifft jedoch nicht nur methodische Aspekte des Verfahrens, sondern auch Bereiche des sprachlichen Ausdrucks und der Darstellung von Ergebnissen. Die Unumgänglichkeit dieses speziellen Wissens reicht tief, wie die Anforderungen an die Beobachterinnen und Beobachter klar machen. Ähnlich wie die Literatur erklärt der interviewte Experte:

„Aber, dass sie wirklich versuchen, dem einen Namen zu geben, wo sie sehen. Und wenn sie das nicht finden, können sie schon schauen gehen, man gibt ihnen Hilfe, oder. Ein zusätzliches Blatt wo sie noch gewisse Hinweise bekommen wie man dem könnte sagen. Aber in der Regel sollten sie das aber in ihren Worten ausdrücken und man kann dann bei der Konsenssitzung, noch auf solche Sachen eingehen, wie sagt man denn dem. Vielfach ist es dann auch so, und das ist dann manchmal eben die Rolle der Psychologinnen und den Psychologen, dass sie versuchen, dort Unterstützung zu bieten, in der Formulierung von dem, was die Leute wollen ausgedrückt haben, oder. Dass das vielleicht ein bisschen holprig daherkommt, dass man ihnen, versucht herauszufinden, meint ihr das damit, könnte man dem so sagen, oder anders sagen, oder so. Und das ist dann so, dass wir auch die Protokolle schreiben dort und das so aufnehmen in den Sitzungen //in der Konsenssitzung// ja nachher, Konsenssitzung, übernehmen wir die Rolle von denen, die die Protokolle machen, wir halten das fest und tun ihnen nochmals vorlesen, was wir festgehalten haben, als Konsensmeinung. Dass man dort relativ lange daran schraubelt oder, bis es stimmt, letztlich.“ (S. 25)

Das schriftliche Festhalten von beobachtetem Verhalten verlangt von den Beobachterinnen ein spezifisches Vokabular, eine präzise Sprache. Ihr Alltagssprachverständnis reicht hierfür nicht immer aus, insbesondere weil sie sich noch über die genaue Bedeutung des beobachteten Verhaltens und die angemessene Beschreibung (nervös, ungehalten, unruhig oder angespannt?) verständigen müssen. Wir werden im Kapitel 5 auf die Anschlussfähigkeit dieser Beobachtung näher eingehen, wenn wir mit Nikolas Rose festhalten, dass heute auch in einem weiteren Sinne nur das psychologische Vokabular eine Verständigung über das Verhalten und das Sein des Menschen ermöglicht. Die Beobachterinnen erhalten schriftliche oder mündliche Unterstützung durch die Expertinnen, die ihnen, bei der Formulierung ihrer Eindrücke helfen, wenn sie das „was sie ausgedrückt haben wollen“, nicht mehr selber ausdrücken können. Der Experte beschreibt, wie in mehreren Schritten an der Beschreibung

und Interpretation gearbeitet werden muss, bis die sprachliche Formulierung der Konsensmeinung „letztlich stimmt“. Es wird ersichtlich, welche zentrale Rolle den Expertinnen und ihrem psychologischen Vokabular in diesem Prozess zufällt. Die Beobachterinnen gelten hier eindeutig nicht als Expertinnen und die Kompetenz für eine richtige und präzise Erfüllung ihrer Aufgabe ist für sie nur schwer erlernbar, sie brauchen die Expertin, die ihnen hilft. Es scheint, dass erst wenn die Beschreibungen in einer psychologischen Sprache formuliert werden, sie den notwendigen Wert erhalten, erst dann das Resultat richtig und wahr wird.

4.1.2. Neuorganisation

Dieser Zwang zur Beherrschung von Methoden, Konzepten und Sprache hat auch eine neue Organisation des Wissens um und der Verfügungsgewalt über die Personalarbeit zur Folge. Dadurch werden Kompetenzen und Entscheidungsgewalt neu verteilt. Galten bisher bei Personalauswahlverfahren die Linienvorgesetzten als eigentliche Expertinnen, da sie es waren, die über die geforderten Fähigkeiten und Charakterzüge Bescheid wussten, greift das Assessment massiv in diesen Verantwortungsrahmen ein. Dessen sind sich auch die Promotorinnen des Assessment Centers bewusst: „Das AC kann hier als eine 'Technologie' wahrgenommen werden, die bisher nachvollziehbare und kontrollierbare Prozesse intransparent macht und nur mit Mühe und Aufwand zu steuern ist. Analog dazu sehen viele Unternehmen das AC schnell als eine Art 'Herrschaftswissen' der Personalabteilung an, mit der sich diese für möglicherweise vergangene Missachtung entschädigen will und verlorengegangene oder nie vorhandene eigene Kompetenzen wieder an sich zieht.“ (Obermann 1992:51) Die Einführung von Assessments als Instrument der Personalarbeit macht deshalb unter Umständen ein eigentliches Marketing notwendig. Die entscheidenden Stellen müssen informiert und überzeugt werden, dass das Verfahren Vorteile verspricht, die für das Unternehmen von Bedeutung sind. Mit der Einführung von Assessments entsteht eine Dynamik, in welcher entlang von Verfahrenswissen Kompetenzen und Entscheidungsgewalten im Unternehmen neu geordnet werden. Wir werden auf diese organisatorischen Auswirkungen des Assessments jedoch nicht weiter eingehen⁹. Zentral scheint uns, dass durch das Assessment neue Expertinnen und neue Autoritäten das Feld der Personalarbeit betreten. Zum Vorgehen bei der Überprüfung der Passung von Kandidatin und Stelle, bei der Begutachtung von Mensch und Arbeitsstellen sind es die psychologischen

⁹ Neuberger (1997) befasst sich mit der Bedeutung der Verfahrensbeherrschung für die Organisation der Personalarbeit im Unternehmen.

Expertinnen und ihre Wissen, welchen zugesprochen wird, „die Wahrheit über den Menschen“ zu sprechen.

4.1.3. Die Expertinnen

Der für das Assessment als notwendig erachtete Sachverstand ist nur auf gewisse Personen im Unternehmen verteilt oder muss über Beraterinnen und Berater von ausserhalb in die Unternehmung geholt werden. Gerade beim Assessment ist das Verfahrenswissen so spezifisch, dass in der Mehrzahl der Fälle neben internen Beteiligten auch speziell ausgebildete externe Expertinnen konsultiert werden müssen. Sie übernehmen Aufgaben und Rollen, welche andere nicht mehr oder noch nicht erfüllen können.

Viele Unternehmen kaufen die gesamte Entwicklung eines Assessments von aussen ein. Hier bieten sich mittlerweile unzählige Unternehmens- und Personalberaterinnen mit ihren Dienstleistungen an. Die Zahl der Firmen, welche in der Schweiz sogenanntes „Human Resource Consulting“ anbieten, ist nicht genau eruierbar¹⁰, man kann jedoch davon ausgehen, dass die überwiegende Mehrheit der durchgeführten Assessments zumindest unter Mitwirkung von externen Expertinnen durchgeführt werden. Die schon zitierte Studie des Arbeitskreises Assessment Center (2001) bestätigt, dass bei rund 70% der Assessments externe Expertinnen bei der Entwicklung hauptsächlich oder zumindest mitbeteiligt waren. Neben der kompletten Vergabe der Assessment Center-Entwicklung, werden Externe für die unternehmensspezifische Anpassung bereits bestehender Assessments, für die Entwicklung von Übungen, computergestützten Verfahren und Fragebögen, für das Abfassen von Gutachten oder die Abklärung rechtlicher Aspekte beigezogen. Auch hier wird als Begründung auf das fehlende interne Wissen verwiesen. Obermann (1992:64) hält stellvertretend fest: „Empfehlenswert ist die Hinzunahme eines externen Beraters insbesondere dann, wenn das Unternehmen über keinen in methodischen Fragen versierten Fachpsychologen verfügt“.

Was an dieser Stelle hervorgehoben werden soll, ist nicht die vielerorts befürchtete Verlagerung von Entscheidungsgewalt aus dem Unternehmen heraus, sondern die Tendenz, dass Aufgaben der Problemlösung und Entscheidungsfindung von formalisierten Verfahren und ihren wissenschaftlich ausgebildeten Expertinnen übernommen und kontrolliert werden.

¹⁰ Die jährliche Betriebserhebung des Bundesamtes für Statistik zählt für 2001 9'885 Unternehmensberatungsfirmen mit über 34'000 Beschäftigten. Allerdings sind in diesen Zahlen die grossen Bereiche Finanz- und Kommunikationsberatung mit eingeschlossen. Man kann jedoch davon ausgehen, dass in der Schweiz mehrere hundert Unternehmen und Universitätsinstitute Assessments als Dienstleistung anbieten.

Wie mit einer Stellenanwärterin oder einem internen Mitarbeiter umzugehen ist, wird durch das Assessment nicht mehr von einer konkreten Person, sondern durch verfahrensgesteuertes und -abhängiges Handeln mehrere potentiell austauschbarer Personen vorbereitet, meistens auch entschieden, vor allem jedoch legitimiert. Die konkret mit dem Assessment arbeitenden Personalverantwortlichen erhalten dadurch im Unternehmen zwar neue Macht, weil sie das Verfahren anordnen, müssen sich aber ihrerseits einem neuen Verfahrenswissen unterordnen und die entsprechenden Implikationen mittragen. Über normatives Verfahrenswissen, „best practices“ oder Verfahrensstandards ordnen die Personalverantwortlichen ihr Tun einer Verfahrensweise unter, um die Assessment-Teilnehmerinnen ebendiesem Verfahren unterordnen zu können. „Damit zeigt sich das Janusgesicht der Verfahren: Zum einen verleihen sie den HerrInnen der Verfahren Macht, die auch sie selbst beherrscht; zum anderen sollen sie diese zu produzierenden Individuen machen, die unterm routinisierten Verfahrensdiktat tun und werden, was sie machen und sein sollen“ (Neuberger 1997:499). Das Assessment Center-Verfahren ist mit einer ganzen Organisation verbunden, die das Verfahren zu perfektionieren, zu verwalten und exklusiv zu halten hat. Eine wichtige Rolle spielen dabei die psychologisch ausgebildeten Expertinnen und Experten.

Experten als Gralshüter

Als Assessment-Expertinnen sind jene zu bezeichnen, die auf diesem Gebiet über ein spezifisches Wissen und Können verfügen, das über jenes der Laien hinausgeht und für diese nicht ohne weiteres zugänglich ist. Erst dadurch werden Expertinnen und Experten notwendig und unumgänglich. Meist tragen eine spezielle Ausbildung und Erfahrung auf dem Gebiet dazu bei, dass eine Person als Expertin bezeichnet wird. Der Übergang vom Laien zur Expertin ist jedoch in den meisten Gebieten fließend und bedarf deshalb der Regelung. Wie wir gesehen haben, zeichnet sich eine Assessment-Expertin in dieser Beziehung in erster Linie durch ihr psychologisches Fachwissen aus. Der interviewte Experte betont deshalb die Wichtigkeit dieser professionellen Ausbildung:

„Und dann gibt es dort [bei den Beratungsunternehmen] dann schon solche, die sich eher spezialisieren und die haben in der Regel auch Psychologinnen und Psychologen. Und dort ist es natürlich auch so, das muss man sehen, dort werden natürlich auch zum Teil an den Universitäten beide Augen zugedrückt, oder, bei Leuten. Einfach, gewisse Kenntnisse sind Voraussetzung, um das Ganze zu verstehen. Und das auch können einzuschätzen, die Bedeutung von einer Aussage und so. Und wenn man dort einfach durchkommt, obwohl man das nicht verstanden hat. Pff, voilà, oder, die sind nachher trotzdem als Psychologinnen und Psychologen tätig, dann haben sie die Hürde geschafft. Nein, sie haben sie umlaufen. Und setzten nachher auch Testverfahren ein und verstehen

es zu wenig. Und sind nachher auch bereit, weil sie Tests einsetzen, auch Assessments zu machen und dort kann man beobachten und dann kann man Bücher lesen und da heisst es wie man das soll machen und so. Sehr vieles ist zu stark konzentriert auf die Durchführung. Die Leute haben das Gefühl, wenn ich es kann durchführen, wenn ich so etwas kann machen, dann bin ich auch berechtigt das durchzuführen, oder. Und dann mache ich es auch gut. Aber das Zentrale bei einem Assessment ist eigentlich nicht die Durchführung, sondern das Berücksichtigen von allen Rahmenbedingungen. Vorspann, eben die Abklärung, was muss da überhaupt überprüft werden, nachher der letzte Teil von der Nachbearbeitung, Interpretation und dann eben auch die Auswahl von den entsprechenden Instrumenten, die in der Durchführung auch zum Einsatz kommen, aber der Teil, das ist etwas, das zum Vorspann gehört, oder.“ (S. 47)

Indem er auf die schlechte Selektion durch die Universitäten zu sprechen kommt, weist der Experte darauf hin, dass auf dem Gebiet des Assessment-Beratung und -Durchführung die Trennung von Expertinnen und Laien erfolgskritisch sei, aber nur schwer funktioniere. Schon bei den Beratungsunternehmen ist die Situation nicht befriedigend, weil nicht alle über ausgebildete Psychologinnen oder Psychologen verfügten. Diese Einschätzung wird auch von anderen Expertinnen geteilt und etwa in den Handbüchern für Personalverantwortliche oder auch in den Medien immer wieder zum Ausdruck gebracht. Obermann (1992:66) meint dazu: „Auf dem für Berater interessanten Markt tummeln sich mittlerweile viele Anbieter; es gibt jedoch nicht wenige schwarze Schafe der Zunft, die sich in einschlägigen Universitäts-Bibliotheken psychologische Standardverfahren zu einer Testbatterie zusammenstellen, diese um eine kopierte Gruppendiskussion aus der Literatur ergänzen und das ganze dann als AC-Seminar für ein saftiges Honorar anbieten.“ Gemeinhin wird davon gesprochen, dass nur gerade ein Fünftel der entsprechenden Personalberaterinnen ihre Aufgabe mit der nötigen Kompetenz durchführen, sich also als Expertinnen bezeichnen könnten¹¹. Gerade für jene, die sich als Expertinnen bezeichnen, wird die Definition und Hervorhebung von Grenzen und Ausschlussmechanismen deshalb wichtig. Beim Assessment bildet der Universitätsabschluss in Psychologie eine solche Inklusions- bzw. Exklusionsgrenze. Genauso zum Duktus der Expertin gehört dann auch das Misstrauen gegenüber der Selektionsfähigkeit dieser „Hürde“. Auch hier bestehe immer noch die Möglichkeit, dass die durch fachliche Ausbildung garantierte Selektion umgangen werden kann. Gerade weil es an harten Ausschlussmechanismen (wie etwa dem Anwaltspatent in der

¹¹ „Der Assessmentmarkt krankt leider daran, dass nur 20 Prozent der Anbieter mit den wissenschaftlichen Methoden vertraut sind, die man anwenden muss, wenn man wichtige Aussagen gewinnen will.“ Prof. Klaus-Dieter Hänsgen, Direktor des Zentrums für Testentwicklung und Diagnostik an der Universität Fribourg in „Der Bund“ vom 21. Juni 2002.

Jurisprudenz) fehlt, ist im Bereich von Personalberatung und Assessments das Engagement der Beraterinnen und Berater, sich als kompetente und unersetzliche Expertinnen und Experten anzubieten und darzustellen, besonders ausgeprägt. Untrennbar damit verbunden ist das Bestreben, auf die Notwendigkeit wissenschaftlich-psychologischer Ausbildung hinzuweisen und die schwarzen Schafe (die praktizierenden Laien) zu identifizieren. Assessment-Expertinnen müssen sich als Galshüter verstehen und verkaufen.

Unsere Ausführungen haben die Argumentation der Expertinnen verdeutlicht, dass sich Assessments nicht einfach so einsetzen lassen. Die entsprechende Literatur beschreibt eine Vielzahl von Vorarbeiten und Bedingungen und hebt die Anfälligkeit des Verfahrens gegenüber einer unfachgemässen Anwendung hervor. Ein komplexes (Verfahrens)Wissen wird dadurch zur Bedingung für die Gültigkeit des Assessments und für seine Resultate gemacht. Das Assessment ist ein vielschichtiges und wenig durchsichtiges Verfahren, zu dessen Beherrschung Expertinnen benötigt werden, welche selber die einzigen sind, die fundierte Aussagen über die Qualität und Notwendigkeiten des Verfahrens machen können. Neuberger (1989:294) hält dazu pointiert fest: „Durch die sophistizierte Methodendiskussion wird Aufmerksamkeit auf Detailfragen (ab)gelenkt; „Laien“-Kritik wird durch Inkompetenz-Zuweisung abgewehrt“. Sowohl das Assessment, als auch seine Expertinnen und Experten erhalten dabei ihre Legitimität durch den Rekurs auf die wissenschaftliche Fundierung des Verfahrens und des Wissens. Diesem Wissenschaftlichkeitsanspruch soll im Folgenden noch weiter nachgegangen werden.

4.1.4. Die Wissenschaft Psychologie

Wie die im dritten Kapitel dargestellte Aufarbeitung der Geschichte des Assessments verdeutlicht, ist mit dem Einsatz von Assessments in der Personalarbeit der Anspruch und Wunsch verbunden, die ursprüngliche Frage „passt der Kandidat?“ auf eine wissenschaftliche Art, das heisst mit wissenschaftlichen Methoden und Kriterien, zu beantworten. Der Anspruch auf Wissenschaftlichkeit erwächst dabei einer Skepsis gegenüber den traditionelleren Methoden der Personalbeurteilung, das heisst dem idealtypischen Alleinauswähler oder -beurteiler, der aufgrund seiner Erfahrung Entscheidungen trifft. Kritisiert wird dabei in erster Linie die Intransparenz der Entscheidungsfindung und das damit einhergehende Fehlen von Kontroll- und Optimierungsmöglichkeiten. Erst durch eine Methode wie das Assessment werden Entscheidungen transparenter und damit objektiver. Durch die Wissenschaft garantierte Objektivität wird zur Voraussetzung, damit getroffene Entscheide den Teilnehmenden

gegenüber vertretbar werden und das Instrument für das Unternehmen tragbar wird (Obermann 1992:62). Die wissenschaftliche Bearbeitung der Frage dient demnach auch der Legitimation der getroffenen Entscheidungen. „The claim of objectivity made for psychological assessments is the basis on which its reputation in occupational psychology rests. That psychology is a science and that psychological assessment is therefore objective is a belief which continues to be fostered in organizations.“ (Hollway 1984:35) Ein weiterer Aspekt ist, dass erst ein wissenschaftliches Vorgehen es ermöglicht, die Entscheidungsprozesse und die einzelnen Verfahrensschritte zu kontrollieren und auf ihre Treffsicherheit hin zu optimieren. Wenn deshalb Jeserich (1981:9) festhält, die praktische Erfahrung zeige die Überlegenheit des Assessment, nicht weil es sich um ein neues Instrument handle, sondern „weil dabei alle Komponenten der Auswahl fast zwangsläufig einer kritischen Bestandaufnahme und einer methodischen Verbesserung unterzogen werden“, verweist er auf die Möglichkeiten, sowohl die Abklärung des Menschen also auch die Evaluation des Verfahrens wissenschaftlichen Kriterien zugänglich machen zu können. Das Assessment stellt deshalb eine konkrete Form der Verwissenschaftlichung von Personalarbeit dar.

Bei der Wissenschaft, welche die hierzu notwendigen Methoden und Konzepte zur Verfügung stellen kann, handelt es sich um die Psychologie. Die Begutachtung, die „Abklärung“, von Individuen gehört ins ureigenste Betätigungsfeld der Psychologie. Nur die Psychologie liefert Konzepte, wie das Innere der Kandidatin, ihre Motivationen und Potentiale einer Vermessung zugänglich gemacht werden können (siehe hierzu auch Kapitel 5). Für das Gelingen eines Assessments ist deshalb ein psychologisches Vokabular notwendig, es wird durchgehend mit psychologischen Methoden gearbeitet, psychologische Konzepte ermöglichen die Deutung von Phänomenen und Problemen und die Psychologie hält Techniken bereit, um diese zu kontrollieren oder ins Verfahren zu integrieren (Beobachtungsfehler). Und schliesslich liefert die psychologische Testtheorie auch die bei der Evaluation des Verfahrens angewandten Kriterien wie Validität oder Reliabilität.

Das Experiment

Aus wissenschaftlicher Perspektive wird das Assessment Center als psychologisches Verfahren der betrieblichen Eignungsdiagnostik verstanden. „Die wissenschaftliche Personalauswahl beruht – ganz in Anlehnung an das naturwissenschaftliche Verständnis – stark auf Experimenten und Messungen.“ Was Schwarb (1996:67) für die Personalauswahl

generell formuliert, trifft auf das Assessment im speziellen ganz besonders zu¹². In seiner Konstruktion und Funktionsweise ist es stark an das Experiment als die „klassische Methode“ der Psychologie angelehnt. Beim Assessment sollen unter planmässig kontrollierten oder künstlich geschaffenen Bedingungen veränderliche Merkmale systematisch beobachtet werden, um ursächliche Abhängigkeiten zu identifizieren. Viele der im zweiten Kapitel genannten Prinzipien und Verfahrensregeln verweisen denn auch auf diesen Experiment-Charakter des Assessments. Dazu gehören der Einsatz mehrerer Beurteilungssituationen, die durch mehrere Beobachterinnen generierte Intersubjektivität sowie das Bestreben, unerwünschte Einflüsse auf das Verhalten des Kandidatinnen zu vermeiden.

Zur Grundkonzeption des Assessments gehört die Vorstellung, dass mit engen, konkreten und praxisrelevanten Anforderungskriterien gearbeitet werden soll. Im Assessment Center sollen sich die Beobachterinnen ihre Beobachtungen auf eine eingeschränkte Zahl zuvor definierter Kriterien konzentrieren und ihre Notizen nach diesen Kriterien geordnet festhalten. Hinter diesem Vorgehen steckt wie bei einem klassischen Experiment das Bestreben, den Gegenstand der Untersuchung möglichst zu isolieren, um so seine Betrachtung vor Verunreinigung durch mögliche Fremdeinwirkungen und Störungen zu schützen. Den Beobachterinnen werden die Kriterien zuvor bekannt gegeben, damit wirklich nur beobachtet wird, was beobachtet werden soll. Diese Konzentration auf kleine Ausschnitte des Verhaltens der Kandidatinnen hat zur Folge, dass der ganzheitliche Blick auf ihre Person verloren geht und die entsprechenden Informationen in den anschliessenden Beobachterkonferenzen mühsam wieder rekonstruiert werden müssen, um sinnvolle Aussagen über die Person machen zu können. Die Fachliteratur fordert dementsprechend viel Zeit für die Beobachterkonferenz und betont, dass die noch verbleibende Vielfalt der Eindrücke der einzelnen Beobachterinnen akzeptiert, diskutiert und zu einer Gesamtbeurteilung integriert werden soll.

Einer ganzheitlichen Begegnung und Beurteilung der Kandidatin steht auch der Anspruch auf Objektivität entgegen, welcher im Assessment vor allem mit dem Prinzip der Intersubjektivität begegnet wird. Der dritte Standard der Assessment Center Technik präzisiert: „Da jeder Mensch zwangsläufig subjektiv beobachtet und beurteilt, werden im Assessment Center mehrere Beobachter eingesetzt, die sich gegenseitig dabei unterstützen und kontrollieren, dass sie ihre gemeinsame Aufgabe nach bestem Wissen und Gewissen bewältigen.“ (Arbeitskreis Assessment Center 1996:478f) So wird bei der Beurteilung einer

¹² Stangl (1989) meint, dass das naturwissenschaftlich-empiristische Paradigma nach wie vor als das für die Psychologie massgebliche zu betrachten ist. Er zeichnet zudem die historischen Entwicklungslinien dieses Paradigmas der Psychologie nach.

Kandidatin jegliche persönliche Beziehung und Einschätzung zum Störfaktor, der vermieden werden muss. Die schlussendlich nur von Menschen erbringbare Leistung, das Beobachten von Verhalten, das anschliessende Ordnen von Verhalten unter bestimmten Anforderungsdimensionen sowie das damit verbunden Beurteilen menschlichen Verhaltens soll nach der Logik der Objektivität möglichst von menschlich subjektiven Schlüssen befreit werden. Dies wird mit technisch-organisatorischen Verfahrensanlagen, wie Regeln des Aufteilens von Beobachterinnen auf Kandidatinnen, von zu beurteilenden Dimensionen auf Beobachterinnen oder von Verhaltensformen zu Anforderungsdimensionen zu erreichen versucht. Das Beurteilen einer Person wird dadurch immer mehr zum mechanisch-verkürzten technokratischen Akt.

Die offensichtlich problematischste Anleihe beim Experiment ist jedoch die der Kontrollierbarkeit geschuldete enorme Simulationsbestrebung im Assessment Center. Bei näherer Betrachtung erweist es sich als praktisch unmöglich, die für die zukünftige Stellung oder Position im Unternehmen als kritisch definierten Verhaltensweisen in Situationen wie Mitarbeitergesprächen, Fallbearbeitungen oder ähnlichem so zu simulieren, dass das Verhalten der Kandidatin beobachtbar würde, welches diese in einer realen Situation zutage legen würde. Ganz einfach, weil diese Situationen viel zu komplex sind, als dass sie sich simulieren lassen würden, ohne dass die Assessorinnen die Kontrolle über alle „unabhängigen Variablen“ verlieren. Die Teilnehmerinnen schalten beim Betreten des Assessment Centers ihre Aufnahme und Deutung der Situation (Realitätskonstruktion) nicht ab, sie sind sich der künstlichen Situation bewusst. Dies wird auch ersichtlich, wenn Andrea Marti von „aus der Rolle fallen“ oder von „völlig unrealistischen Situationen“ spricht. Die Simulationsbestrebung und das damit einhergehende Bemühen zur Kontrolle aller Bedingungen zeigen aber, dass die Assessment-Veranstalterinnen genau davon ausgehen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erscheinen in dieser Konzeption wie Kinder, die beim Spielen die Welt um sich vergessen (sollen). Sie hat schliesslich wie das Spiel zur Folge, dass die der Teilnehmerin erwachsende Verpflichtung, sich selber und ihren Mitmenschen gegenüber ihre Handlungen zu begründen, im Assessment ganz anders ist als in einer realen Situation. Einer fiktiven Mitarbeiterin innerhalb eines Gesprächs zu kündigen oder ihre Ferien zu streichen, kann der Kandidatin zum Beispiel einen viel grösseren Spielraum an Handlungsalternativen eröffnen, als wenn es sich um eine tatsächliche Mitarbeiterin handelt, mit welcher die Kandidatin eine gemeinsame Geschichte und eine gemeinsame Zukunft teilt. Die Situationen sind dermassen unecht, dass die Kandidatin den Willen aufbringen muss, bei der Übung mitzuspielen. Sie muss sich in ihre Rolle zu versetzen und die Simulation gleichzeitig mitzuvollziehen versuchen, damit sie ihre Aufgabe erfüllen kann, aber auch,

damit die un reale Situation sie nicht vollkommen blockiert. Diese Schwierigkeit hat auch die interviewte Assessment-Teilnehmerin erlebt. Sie beschreibt dies wie folgt:

„Und dazwischen hat mich gedünkt, oh, die schauen alle so ernst, so fast wie aus der Rolle bin ich dann manchmal gefallen und habe gedacht, oh, ich sage immer und dann und dann, oder so. Plötzlich beginnst du dich so von aussen zu beobachten. Ah, und die Zeit und ah, und uh, oder. Also das hat mich ziemlich gestresst. Hat mich gedünkt, eh, ist nicht gut gewesen.“ (S. 60)

Genau wegen dieser Tatsache erwächst den Assessment-Veranstalterinnen jedoch ein Problem. Die Beobachterinnen und Beobachter müssen sich ständig fragen, ob die Kandidatin sich nun echt, „so wie sie wirklich ist“, verhält oder ob ihr Verhalten „gespielt“ ist, und sie sich so verhält, wie sie denkt, dass man es von ihr erwartet.

„Es gibt, es können sich Leute theoretisch auch verstellen, oder. Sich anders geben als sie wirklich sind. Das ist jetzt etwas, auf das wir auch schauen. Also ist das echt, was die Person bringt oder nicht. Da gibt es auch Testverfahren, die man einsetzen kann, um zu schauen, ob das wirklich das ist, was die Person von sich gibt, oder ob sie irgendwie eine andere Ausrichtung, Orientierung hat, als wirklich das Beste zu geben von sich. Es kann jemand Testverfahren nach dem Zufallsprinzip ausfüllen, irgendetwas ankreuzen.“ (S. 36)

Die Aussage des Experten verdeutlicht, wie die experimentelle Anordnung zwangsläufig eine prinzipielle Skepsis, ein Kontrollbedürfnis der Kandidatin gegenüber nach sich zieht. Diese wird zur potentiellen Betrügerin, die man so gut als möglich zu kontrollieren und auf ihre falschen Absichten zu prüfen hat. Es besteht die Möglichkeit, dass sie ein anderes Ziel verfolgt, als „das Beste von sich zu geben“ und die Erforschung ihres wahren Seins verweigert oder manipuliert. Dem Assessment inhärent ist die Konzeption einer Getrentheit von Verhalten und Sein einer Person. Das Sein ist dabei immer authentisch und soll erforscht und beurteilt werden. Das Verhalten ist potentiell eine Verschleierung, das heisst nicht notwendigerweise ein direkter Ausdruck des Seins. Die Übereinstimmung von Sein und Verhalten ist aber durch entsprechende Techniken überprüfbar¹³. Von dieser Betrachtung ausgeschlossen bleiben die besonderen Umstände, welche die Kandidatin überhaupt zum Assessment geführt haben und das Umfeld des experimentellen Settings, deren Einfluss auf das Verhalten der Kandidatin unhinterfragt bleiben. Diese experimentelle Anordnung erlaubt es den Assessorinnen schliesslich auch nicht mehr, den Kandidatinnen gegenüber transparent zu sein, was die an sie gestellten konkreten Anforderungen betrifft, weil sie sich dann erst

¹³ Der Experte spricht in der zitierten Stelle von „Testverfahren“, meint jedoch spezielle Techniken die in diese Verfahren eingebaut werden können (z.B. Kontrollfragen).

recht verstellen könnten. Die Kandidatinnen können sich darüber jedoch in der entsprechenden Ratgeberliteratur informieren.

Auch in der Fachliteratur wird dieses Problem diskutiert, wie der interviewte Experte geht man hier jedoch davon aus, dass ihm mit einer Reihe von „konstruktiven Massnahmen“, wie anspruchsvollen Übungen, (die volle Konzentration erfordern) und der Beobachtung der Verhaltensmerkmale in mehreren Übungen über eine länger Zeit hinweg, begegnet werden kann. Die fachmännische Konstruktion des Assessments sowie ein entsprechendes psychologisches Expertenwissen (Testverfahren, Interviewtechniken, Kontrollfragen, usw.) gekoppelt mit entsprechenden Verfahren, sollen es ermöglichen, diesen „Fehler“ zu reduzieren oder zu erkennen. Da es sich schlussendlich um eine soziale Situation handelt in der mitdenkende Menschen beteiligt sind, bleibt immer die Möglichkeit, dass die „unechten Verhaltensweisen“ nicht erkannt werden. Als einziger Ausweg bleibt deshalb auch den Expertinnen die Feststellung, die Obermann (1992:24) folgendermassen formuliert: „Falls dies freilich in einem theoretisch gedachten Einzelfall trotzdem vorkommen sollte und der Bewerber oder Mitarbeiter in den unterschiedlichen Übungen überzeugend und erfolgreich agiert hat, so ist es für das Unternehmen letztlich unerheblich, ob das Verhalten des Kandidaten Schauspielerei oder ‚echt‘ war“. Die durch die Anlehnung an das Experiment entstehenden Schwierigkeiten verdeutlichen den eigentlichen Prüfungscharakter des Assessments. Dieser zwingt die Assessorinnen zur Kontrolle der Teilnehmenden. Nur deshalb erhält schliesslich die eigentlich logische Schlussfolgerung Obermanns, dass man der Teilnehmerin die Fähigkeit zugestehen muss, wenn sie sie einmal unter Tatbeweis gestellt hat, einen resignativen Beigeschmack.

Wissenschaft und Praxis

Wie Hollway (1984) dies in ihrem Aufsatz darlegt, eröffnet sich der Psychologie als wissenschaftliche Disziplin mit den Bereichen Arbeit und Organisation spätestens ab den 1960er Jahren ein neues Tätigkeits- und Forschungsfeld. Hollway zeigt, welche Bedeutung den Wechselwirkungen und Beeinflussungen zwischen Wissenschaft und Praxis zukommt, wenn man deren Entwicklungsgeschichte untersucht. Die entsprechenden Verbindungen sind komplex und der Übergang ist fließend und zuweilen konfliktreich. Der Psychologie fällt in dieser Beziehung keineswegs die Rolle einer idealtypisch an der Suche nach der „Wahrheit“ sich orientierenden Wissenschaft zu, die unabhängig von den Geschehnissen der Praxis ihre Forschung betreibt. Die Entwicklung der Disziplin, genauso wie die Handhabung psychologischer Konzepte und Methoden in der Praxis, so führt Hollway aus, hängen miteinander zusammen und sind nicht unwesentlich geprägt durch die Bedürfnisse der Unternehmen nach Wissen über das Funktionieren ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeiter

und nach Verfahren für den angemessenen und effizienten Umgang mit ihnen. In der Praxis versprechen einige der psychologischen Methoden mehr Erfolg als andere, werden Theorien und Konzepte anhand anderer Kriterien beurteilt, als in der Wissenschaft, was für diese zur Folge hat, dass „what is taken up is thus not necessarily related to its ‚truth‘ value, nor even to its long-term efficacy. What is researched, reported, published and financed has a lot to do with applications rather than ‚pure‘ research“ (36). Die überwiegenden Mehrheit der Fachliteratur zum Assessment richtet sich denn auch an Praktikerinnen, an die Personalverantwortlichen in Unternehmen, welche Assessments durchführen, anpassen, verbessern oder in der einen oder anderen Weise mit anderen Personalarbeitsaufgaben verbinden wollen. In diesen Schriften wird das Assessment und seine Anschlussfähigkeit auf immer gleiche Weise relativ umfassend und mit konkreten Anweisungen für die Durchführung dargestellt. Die wissenschaftlich-psychologische Reflexion in einem engeren Sinne handelt dagegen meistens von einzelnen Bausteinen oder Aspekten des Assessment Center-Verfahrens. Verschiedene Untersuchungen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Personalauswahl kommen dabei zu Resultaten, wie sie Schwarb (1996) nach einer Inhaltsanalyse einer repräsentativen Auswahl zwischen 1984 und 1993 veröffentlichter wissenschaftlicher Arbeiten festgehalten hat. Drei Viertel der wissenschaftlichen Diskussionen sind stark empirisch orientiert und ebenso viele konzentrieren sich stark auf die Endauswahl mit starkem Fokus auf die dabei eingesetzten Instrumente. Einzelne Phasen der Personalauswahl oder die Personalauswahl als Ganzes stehen nur bei einem Fünftel der Aufsätze im Zentrum. In der Hälfte aller Fälle werden Fragen der Validität und Reliabilität sowie Verbesserungsmöglichkeiten einzelner Auswahlinstrumente thematisiert. Auch in Schwarbs Analyse vermittelt die psychologische Fachliteratur mit ihrem Fokus auf die Auswahlinstrumente eine relativ technokratische Betrachtungsweise der Personalauswahl. Die Wissenschaftlerinnen beschäftigen sich nicht mit theoretischen Grundlagen oder der idealtypischen Suche nach „Wahrheit“, sondern verwalten und optimieren einzelne Instrumente, die in der Praxis eingesetzt werden. Es ist deshalb naheliegend, dass der entsprechende Zweig der Wissenschaft Psychologie erst durch diese praxisorientierte Tätigkeit einen Grossteil seiner Legitimation erhält. Die Betrachtung der gesamten Fachliteratur bekräftigt schliesslich auch die im dritten Kapitel formulierte Feststellung, dass sich beim Assessment Center trotz einer enormen Beschäftigung an der Substanz nicht viel verändert hat. Auch wenn „Weiterentwicklungen der Assessment Center Methode“ (Sarges 1996) oder „Innovationen im Assessment Center“ (Jochmann 1999) vorgestellt und diskutiert werden und zugunsten von Personalentwicklung und Potentialförderung weniger offen von Selektion und Prüfung die Rede ist, wird das

Assessment im Grunde immer noch mit den gleichen Grundideen und Komponenten eingesetzt, wie bei seiner Entwicklung in der deutschen Wehrmacht der 1920er Jahre.

4.1.5. Zusammenfassung

Das Assessment ist begleitet von einem spezifischen Wissen und von Assessment-Expertinnen, die es erst ermöglichen sollen, systematisch und legitimiert das wahre Wesen der Kandidatinnen und Kandidaten zu erkunden. Da es sich beim Assessment um ein komplexes und wissenschaftlich fundiertes Verfahren handelt, wird nur den Expertinnen eine sachgemässe Verwendung zugesprochen. Aussagen über die Eignung einer Kandidatin für einen Posten im Unternehmen oder über ihren Schulungsbedarf und ihre weitere Laufbahn werden durch das Assessment auf eine Art legitimiert, die sich stark auf den wissenschaftlichen Anspruch des Assessment-Verfahrens stützt. Dabei erweist sich sein psychologisch-experimenteller Grundcharakter als problematisch für die eigentliche Zielsetzung, weil die Prüfung der Kandidatin anhand von abstrakt isolierten Kriterien erfolgt und Realitätsnähe zwar postuliert, aber nicht eingelöst werden kann.

Mit dem Assessment hat sich die Verbindung einer psychologischen Wissenschaftsdisziplin und einer ausserwissenschaftlichen Praxis in einer intensiven Form etabliert. Während bei anderen Verfahren der Personalarbeit von einer gegenseitigen „Befruchtung“ gesprochen werden kann, sind im Bereich Assessment die beiden Partnerinnen aufeinander angewiesen und legitimieren sich gegenseitig. Die Durchführung eines Assessments ohne psychologisches Fachwissen erscheint unseriös und illegitim. Die Forschung im Bereich der heutigen Arbeits- und Organisationspsychologie ihrerseits beschäftigt sich fast ausschliesslich mit Praxiserfahrungen und Praxisproblemen (Validität). Die Attraktivität des wissenschaftlichen Zugangs kann aber noch in einem weiteren Zusammenhang betrachtet werden. Er liefert einen entscheidenden Beitrag zur Systematisierung und Rationalisierung der Personalarbeit. Dies soll im nun folgenden Kapitel besprochen werden.

4.2. Rationalisierende Systematisierung

Die Assessment-Literatur argumentiert in einer ökonomischen Logik, wenn sie die Notwendigkeit und Nützlichkeit des Verfahrens begründet. Neue Arbeitsmarktgesetze nach dem Ende der Vollbeschäftigung hätten Personalbewegungen erschwert und deshalb Einstellungs- und Auswahlrisiken erhöht, die Tendenz hin zu flacheren Hierarchien verlange von immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Führungs- und Managementkompetenzen, im wirtschaftlichen Konkurrenzkampf steige der Leistungsdruck und die Qualitätsanforderungen an Führungskräfte und Management. All diese Faktoren

hätten das Investitionsrisiko für „Humankapital“ in den letzten Jahrzehnten erhöht oder zumindest das Bewusstsein dafür gestärkt.

4.2.1. Mitarbeitende als Investition

Anfang der 1980er Jahre schreibt Jeserich (1981:18): „Verglichen mit der Systematik, mit der Investitionsentscheidungen über weit geringere Summen vorbereitet werden, ist die Systematik, mit der wir Investitionen in das ‚Geisteskapital‘ vornehmen, noch sehr unterentwickelt“. Wir gehen im Kapitel 5.4 noch näher auf die Humankapitaltheorie ein. An dieser Stelle ist vorerst entscheidend, dass mit dem Assessment die Mitarbeiterinnen auf Führungsebene im Zentrum stehen. Zum einen weil sie aufgrund des Lohnes die grösseren Investitionsrisiken darstellen, zum anderen weil sie in ihrer Arbeit folgenschwere Entscheidungen für das Unternehmen treffen und in diesem Sinne kritische Positionen innehaben. Bei der Auswahl und Förderung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handle es sich um einen der „letzten Freiräume unternehmerischer Entscheidungen“ meint Jeserich (1981:20) abschliessend. Im Zuge dieser Entwicklungen wurde und wird deshalb auch die Personalarbeit zunehmend den Rentabilitätskriterien unternehmerischen Handelns zugänglich gemacht. Personalarbeit und ihre Instrumente müssen hierfür jedoch messbar, planbar, kalkulierbar, optimierbar und einer Kosten-Nutzen Rechnung zugänglich sein. Werden Entscheide der Personalauswahl und -betreuung zu Investitionsentscheiden, so bedürfen sie einer Systematik und Rationalität.

4.2.2. Systematisierung

Rationale unternehmerische Personalentscheidungen, insbesondere Investitionsentscheide fordern eine grundlegende Systematik. Weniger formalisierte und standardisierte Entscheidungsfindungen werden mit dem Assessment durch ein systematisches und dokumentiertes Verfahren ersetzt. „Durch das Assessment Center-Verfahren ist ein Prozess der Entmythologisierung, der Systematisierung und Spezialisierung wie auf anderen Gebieten, so auch auf dem Personalgebiet, eingeleitet worden.“ (Jeserich 1981:20) Mit dem Ziel, ganze Prozesse in diesem Gebiet zu verbessern, werden einzelne Arbeitsschritte und Entscheidungen auseinanderdividiert, einzeln beurteilt und optimiert. Die Frage „Passt diese Kandidatin auf diese Position“ kann nicht mehr als Einheit betrachtet werden. Es müssen Verfahren entwickelt werden, mit denen die Aspekte „Position“, „Kandidatin“ und „passen“ einzeln auseinanderdividiert, gemessen und dokumentiert werden können. Dabei werden sie je. „Um aber etwas verbessern zu können, muss der Prozess transparenter und nachvollziehbarer werden. Nur Teiloptimierungen führen zu Gesamtoptimierungen. Das

Assessment-Center-Verfahren [...] ist nun ein solcher Versuch von der Teiloptimierung zur Gesamtoptimierung zu gelangen.“ (Jeserich 1981:20) Transparenz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass einzelne Abklärungsschritte standardisiert und dokumentiert werden, dass die entsprechenden Daten möglichst präzise messbar sind und dadurch Entscheidungen rational begründbar und kontrollierbar werden. Mit Hilfe des Assessments sollen spontane, schwach kontrollierte, traditions- oder brauchumsgebundene Formen der Personalbeurteilung und -führung durch ein überlegtes, kalkuliertes und entsprechend organisiertes und systematisiertes Verfahren ersetzt werden. Der Aufbau von spezifischen Beziehungen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, die Formulierung und Sichtbarmachung von Verfahrensabläufen und Entscheidungsgrundlagen hat zum Ziel, Klarheit zu schaffen über die bei der Personalauswahl und -förderung angestrebten Ziele und mehr noch über die dabei eingesetzten Mittel und Techniken. Dies alles soll einer rationalen Kontrolle zugänglich gemacht werden, um so ständige Anpassung und Verbesserung im Hinblick auf andere Ziele des Unternehmens (Rentabilität, Kontrolle, Image) zu ermöglichen. Die Einführung von Assessments verlangt somit nach einem Prinzip von bürokratischen Systematik und standardisiertem Gebrauch von Regeln, und fördert dieses zugleich mit seinen Konstruktionsbedingungen und seiner Anschlussfähigkeit. Mit der durch das Assessment geförderten Systematisierung und Dokumentation der Beurteilungssituation wird die Anschlussfähigkeit der gewonnenen Entscheide und Informationen, aber auch des Verfahrens selber in verschiedenste Richtungen enorm erhöht. So beschreibt Jeserich (1981:263) wie die Realisierung der aus dem Assessment resultierenden „Entwicklungsmassnahmen“ bisher nicht beteiligte Funktionsträgerinnen in Aktion treten lässt: „Die Trainingsabteilung, wenn es um Weiterbildungsmassnahmen geht, verschiedene Stellen im Personalwesen, wenn es um Versetzung, Job-Rotation, Auslandsaufenthalte usw. geht, der Vorgesetzte, wenn es um Job-Enlargement oder Job-Enrichment geht, um nur einige Beispiele zu nennen.“ Durch ein Auswahlassessment werden Daten und Papiere über die zu besetzende Stelle, die internen und externen Kandidatinnen, den zu erwartenden Schulungsbedarf, die Arbeitsmarktsituation, standardisierte Anforderungen an Positionsinhaberinnen und sogar über die Unternehmenskultur produziert, die dann in anderen Verfahren oder Entscheidungen wieder genutzt, weiterverarbeitet oder ergänzt werden können. Genau diese Anschlussfähigkeit wird in der neueren Assessment-Literatur ausgiebig diskutiert und reicht weit über die Personalbeurteilung hinaus: „Das Assessment Center ist für uns nicht nur ein quasi technologisches Instrument der Personalarbeit, sondern wir sehen darin auch eine faszinierende Möglichkeit, Unternehmenskultur zu beeinflussen und zu gestalten.“ (Obermann 1992:5)

4.2.3. Informationsmanagement

Wird die Personalarbeit in diesem Sinne zum Personalmanagement, hat dies einen gesteigerten Bedarf an Informationen über die Belegschaft zur Folge. Sämtliche Informationen, die bei der Personalplanung, der Personalführung, der Personalweiterbildung oder der Personalauswahl von Interesse sein könnten, müssen systematisch erhoben, ausgewertet und verwaltet werden. Dies betrifft sowohl das Unternehmen, seine Aufgaben und Ziele und sämtliche zu besetzenden oder besetzten Stellen, als auch die einzelnen potentiellen und tatsächlichen Mitarbeiterinnen. In allen diesen Bereichen wirkt das Assessment als standardisiertes Verfahren zur Informationsgewinnung. „Mit dem Assessment Center steht ein Instrument zur Verfügung, mit dessen Hilfe die Investition in das Human-Kapital die heute bestmögliche Absicherung erfährt und damit der elementaren Bedeutung entspricht, die dieses Human-Kapital für das Unternehmen tatsächlich besitzt.“ (Obermann 1992:15) Welche Stellen sind wie zu besetzen? Was für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen stehen wie lange zur Verfügung? Welche Mitarbeiterinnen müssen wie geschult werden? Wo ist mit Abgängen, Karrieresprüngen, Know-how Verlusten usw. zu rechnen? Welche Mitarbeiterin eignet sich (am besten) für welche Position? Wer soll gefördert, wer entlassen werden? Je grösser der Anspruch auf Kontrolle über die Personalentscheide im Unternehmen, je komplexer die Messtheorien und Rechenmodelle, desto systematischer und aufwändiger müssen die entsprechenden Daten erhoben und gesammelt werden. „The correct placement of personnel in the organization is considered to be critical. Information concerning the jobs to be done, the performance of employees and the manpower requirements of the company all has to be matched. Accurate and up-to-date information on people and jobs is therefore of major importance.“ (Hollway 1984:34)

Mit der Systematisierungsleistung des Assessments ist eine eigentliche Bürokratisierung der Personalarbeit verbunden. Die dem Assessment zugestandenen positiven Attributionen wie Objektivität, Berechenbarkeit, Präzision und Vorhersehbarkeit deuten bereits darauf hin. Durch das Assessment werden auch ganz konkret verschiedenste Tätigkeiten, Funktionen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen differenzierter und systematischer reflektiert und abgegrenzt. Auch auf organisatorischer Seite werden im Bereich Personalbeurteilung die Rollen der Beteiligten, Hierarchien und Entscheidungskompetenzen systematisch und umfassend geordnet. Die zunehmende Bedeutung von Expertenwissen und dessen Trägerinnen ist, wie wir gesehen haben, ebenfalls kennzeichnend für das Assessment. Verbindend und integrierend wirkt hierbei die Schriftlichkeit aller Vorgänge durch permanente Aktenführung und Datenfortschreibung. Gewisse Mitarbeiterinnen des

Personalwesens kümmern sich hauptsächlich darum, Dokumente (Pflichtenhefte, Entwicklungspläne, Evaluationsstudien, usw.) zu verfassen, zu überarbeiten und zu verwalten. Dokumente werden erstellt. Ein wesentlicher Gewinn, den man sich deshalb vom Assessment versprechen kann, ist laut Jeserich (1981:331), dass „die Urteile jederzeit reproduzierbar und damit objektiv überprüfbar [sind]. Auswahl und Bewertungsinformationen stehen in kurzer Zeit, systematisch aufbereitet und vergleichbar zur Verfügung“.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in den letzten 40 Jahren die Diskussion um die besondere Bedeutung von angemessenen Instrumenten für die Auswahl und, etwas zeitverzögert, die Förderung von Mitarbeitenden intensiv geführt wurde. Dabei stehen weniger die „einfachen“ Angestellten im Zentrum des Diskurses, das Augenmerk richtete sich stattdessen auf die „Führungskräfte“, später auf die „Manager“. Sobald die gutverdienende und entscheidungsbefugte Mitarbeiterin zur kritischen Investition wird, setzt sich in der Personalarbeit eine rationale Betrachtungsweise durch. Für die Verwaltung von Humankapital ist eine Systematik der Informationsgewinnung und -administration notwendig. Es werden Verfahren mit rationalem Anspruch und systematisierender und dokumentierender Wirkung gefordert. Das Assessment bietet sich für diese Rolle an, wie im Folgenden gezeigt werden soll.

4.2.4. Rationalität durch Wissenschaftlichkeit

Wenn bisher der Beitrag des Assessments zur Rationalisierung und Systematisierung der Personalarbeit im Unternehmen thematisiert wurde, soll es nun um die Systematisierungs- und Rationalisierungsleistung des Assessment-Verfahrens an sich gehen. Insbesondere sein wissenschaftlicher Anspruch bedingt eine Ausdifferenzierung und Dokumentierung des ganzen Personalbeurteilungsprozesses, eines an sich schlecht strukturierten Problems (Neuberger 1997:513). Von Bedeutung ist hier wieder die Rolle der Psychologie als Wissenschaft, welche mit dem Assessment ein systematisches und dokumentiertes Verfahren zur geregelten Informationsgewinnung zur Verfügung stellt und verwaltet.

Von der Erarbeitung der zu testenden Merkmale bis hin zur effektiven Prüfung der Kandidatin ist das Assessment mit Systematisierung und Messbarmachung beschäftigt. Der propagierten Ganzheitlichkeit des Beurteilungsansatzes steht die Ausdifferenzierung von Arbeitsplatz-, Charakter- und Verhaltensmerkmalen sowie von Arbeits- und Entscheidungsschritten (wie im Kapitel 2 beschrieben) gegenüber. All diese Aspekte müssen

systematisch und kontrolliert erhoben und dokumentiert werden, um den Anforderungen an die Objektivität und Überprüfbarkeit zu genügen.

Die Erarbeitung von kritischen Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche bei den Assessment-Teilnehmerinnen abgeklärt werden sollen, ist untrennbar mit einer systematischen Erfassung der Tätigkeiten einer Stellenposition verbunden. Es muss festgestellt und festgehalten werden, welche Arbeit genau verrichtet werden muss, und welchen Stellenwert ihr zugeschrieben werden soll. Bereits existierende Pflichtenhefte werden überarbeitet und detailliert. Positionsinhaberinnen müssen ihre Tätigkeiten erfassen und Vorgesetzte werden per Fragebogen oder in Workshops über ihre Einschätzungen befragt. Gerade bei den Positionen, bei welchen Assessments zum Einsatz kommen sind aber auch Angaben notwendig, die nicht direkt am Arbeitsplatz „gemessen“ werden können. Bei der Einstellung oder Evaluation von Kadermitarbeiterinnen stehen „soziale Kompetenzen und überfachliche Fähigkeiten“ im Vordergrund (Obermann 1992:12), so dass die konkreten Tätigkeitsanforderungen mit abstrakteren Vorgaben des Unternehmens ergänzt werden müssen. In Leitbildern werden oder wurden zentrale Werte formuliert, die das Unternehmen vertreten und beachten will, und es werden oder wurden Papiere erarbeitet, welche die Führungsprinzipien definieren, die im Haus gelten sollen. Die Aussagen des Experten zeigen, dass schon mit der Erarbeitung der im Assessment abzuklärenden Merkmale unzählige weitere Systematisierungsschritte verbunden sind.

„Ja, oder, ich muss von ihnen einfach Unterlagen haben, damit ich einschätzen kann, was für Kriterien sind dort relevant. Eventuell hat das Unternehmen irgendwelche Schlüsselqualifikationen für ihr Kader, wenn es um eine Kaderstelle geht, oder es hat Qualifikationen für eine ganz bestimmte Berufsgruppe, wo es sagt, das und das und das Kriterium muss einfach erfüllt sein, damit diese Leute bei uns angestellt werden. Oder das ist ein wichtiges Kriterium. Und dann interessiert mich das Pflichtenheft das die Leute haben. Und dann kann es mich auch interessieren, und das sind dann die aufwändigeren Sachen, allenfalls mit Leuten zu reden, die im näheren Umfeld sind. Es geht ja darum, beispielsweise ein wenig die Unternehmenskultur ausfindig zu machen, herauszufinden, was ist dort, was finden die wichtig, was nicht. Da ist nachher auch entscheidend, ob sie das alles mittragen, ob für das Unternehmen das auch relevant ist, so Sachen abzuklären.“ (S. 5)

Auch wenn die Literatur und verschiedene Studien bestätigen, dass die Kandidatinnen schlussendlich in Assessments immer wieder auf ähnliche Merkmale getestet werden (siehe Kapitel 2), spricht der Experte von einer eigentlichen Pflicht des Unternehmens, Unterlagen zur Verfügung zu stellen, damit die konkreten und kritischen Anforderungen herausgearbeitet werden können. Eigentlich werden überprüfbare „Schlüsselqualifikationen“

in vielen Fällen erst durch diese Assessment-Vorarbeiten geschaffen. Für die Ausschreibung sind eher schwer formalisierbare Allerweltsbegriffe wie Kommunikationsfähigkeit und Engagement ausreichend. Erst durch das „Ausfindigmachen“ in den einschlägigen Dokumenten und den Vorstellungen der entscheidenden Personen werden die Qualifikationen erfassbar, reflektiert und schriftlich festgehalten. Unternehmenskultur wird thematisiert, in Worte gefasst und in mehreren Schritten messbar gemacht. Leichtfüßig geäußerte Anforderungen an eine gute Vorgesetzte erhalten durch diese Bearbeitung eine neue Qualität, „Ehrlichkeit“ zum Beispiel wird durch diesen Prozess erst definiert. Dies bedeutet aber zugleich, dass nur Anforderungen in Frage kommen, die so ausformulierbar sind, dass sie auch gemessen werden können. Sind die konkreten Anforderungen für eine Führungskraft einmal festgehalten, sind sie „einklagbar“ und einer Überprüfung zugänglich. Diese Reduktion auf „messbare“ Kriterien führt zu einer Selbstbeschränkung des Verfahrens, zu einer Blindheit gegenüber allen Informationen, welche für einen Entscheid auch von Bedeutung wären, jedoch mit dieser Methode nicht fassbar werden.

Dass der Experte im letzten Satz des Zitates von der Frage, ob die Unternehmen diesen Aufwand mittragen zur Relevanz abschweift, bedeutet nicht, dass diese die Bedeutung dieser Arbeitsschritte anzweifeln würden, sondern mag daran liegen, dass die Frage nach dem Mittragen eine durchaus kritische Facette des Assessments anspricht. Denn die detaillierten Vor- und Nacharbeiten bedeuten für das Unternehmen durchaus einen enormen organisatorischen und nicht zuletzt finanziellen Aufwand, sodass nicht sicher ist, in wieweit derart detaillierte Arbeitsschritte überhaupt mitgetragen werden. Wie im Kapitel 2.4 dargestellt, werden deshalb die direkten Kosten und Nutzen des Assessments in der Fachliteratur ausführlich diskutiert. Es werden mögliche Berechnungsarten vorgetragen und Hilfen geboten. Aus unternehmensrechnerischer Perspektive wird das Assessment wegen seiner hohen Kosten und des schlecht definierbaren Nutzens eigentlich immer wieder in Frage gestellt. Dem wird begegnet, indem weitere Nutzenüberlegungen angeführt werden, die sich auf die Integrationsfähigkeit des Assessments in übergeordnete Personalmanagementstrategien, auf seine schulende Wirkung und weitere kaum quantifizierbare Aspekte beziehen. Die bedeutendste Anerkennung erhält das Assessment jedoch durch die ihm zugesprochene Wissenschaftlichkeit, die für Rationalität bürgt und dank ständiger Validitätsmessungen fundierte Optimierungsmöglichkeiten andeutet. Diese Legitimation des Assessment als Verfahren erlaubt schlussendlich erst eine Entscheidung für dieses kostspielige Instrument der Personalarbeit, obwohl es bei einer streng betriebswirtschaftlichen Betrachtung, welche der Kosten-Nutzen-Rechnung ja zugrunde liegt, irrational oder zumindest fragwürdig erscheinen müsste.

4.2.5. Ausdifferenzierung und Vermessung

Auch die spezielle Anlage zur Beobachtung und Beurteilung der Kandidatinnen bedarf einer Ausdifferenzierung auf verschiedenen Ebenen. Nachdem die Kriterien für eine erfolgreiche Erfüllung der Arbeit systematisch erarbeitet und detailliert festgehalten wurden, muss im Assessment der Mensch anhand dieser Kriterien überprüft und dokumentiert werden. Als Bedingung des Assessments wird damit die Vorstellung ersichtlich, dass man die menschlichen Persönlichkeitsmerkmale und Eigenschaften durch Übungen und Tests einer Vermessung zugänglich machen kann. „Die Grundannahme dabei ist, dass sich stabile, auf die Persönlichkeit bezogene Faktoren identifizieren lassen, die letztlich über einzelne Positionen und Unternehmen hinweg Geltung besitzen, wenig veränderbar sind und somit einen hohen Beurteilungsaufwand gerade in der Personalauswahl rechtfertigen.“ (Jochmann 1999:7) Das Kontinuum von Einschätzungsdimensionen reicht in der Assessment-Literatur üblicherweise von kaum veränderbaren Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Leistungsmotivation oder Stressresistenz) über veränderbare Verhaltenskompetenzen (wie strategisches Denken oder Konfliktbereitschaft) bis zu erlern- und veränderbaren fachlichen Kompetenzen (wie Wissen oder Erfahrung). All diese Merkmale werden nicht nur als objektiv und eindeutig messbar, sondern auch als stabil und der einzelnen Person und nicht dem Arbeits- oder Lebensumfeld zuschreibbar betrachtet. Subsumtionslogisch wird in der Folge beobachtetes Verhalten den entsprechenden Kriterien zugeordnet und am Ende des Assessments zu einem Gesamturteil, dem Gutachten, zusammengefasst. Die Zusammenfassung unabhängiger Einzeldimensionen zu einem Summenwert gilt hernach implizit oder explizit als Prognose hinsichtlich des getesteten Kriteriums, meistens der „Eignung“ der Kandidatin.

Bei der Potentialerfassung wird neben dem Bewertungs- jedoch immer auch ein Veränderungsaspekt mitgedacht. Denn die Kandidatin erhält dank der Rückmeldung die Gelegenheit, die Messwerte defizitärer Eigenschaften zu erkennen und, wenn immer möglich, durch Einsicht und Schulung zu verbessern.

„Du kannst nur dann Verhalten ändern oder entsprechend verstärken, gut finden und verstärken, wenn es ganz nahe ist bei dem, was du selber machst. Wenn es abstrakt ist, wenn dir jemand sagt, du bist nicht kritikfähig, weißt du nicht, wo schräublen, oder. Also das Verhalten beeinflussen kannst du dann, wenn man dir auf eine ganz konkrete Situation eine Rückmeldung gibt und du siehst, aha, das bei mir ist nicht gut. Ich blinzele wahnsinnig stark und das irritiert die andere Person. Oder, ich weiche immer vom Thema ab, oder in dieser Situation habe ich nachher plötzlich mit etwas ganz anderem weitergefahren als mit dem, was ursprünglich mal das Thema gewesen ist.“ (S. 9)

Die Ausführungen des Experten zur Notwendigkeit, die Anforderungen an die Kandidatinnen auf verhaltensnahe Aussagen runterzubrechen, verdeutlichen den weiteren Zweck dieses Vorgehens. Dass die Beobachtung der Kandidatin anhand von einigen systematisch ausdifferenzierten Anforderungen und entsprechenden Verhaltensmerkmalen dokumentiert wird, und so ihr Verhalten jeder Kontextualität enthoben wird, ist nicht nur der Tribut an die Verfahrensweise, sondern erfüllt auch eine Funktion, wenn es um die Schulung und Verbesserung der Kandidatin geht. Auch hier wird mit einem systematisch ausdifferenzierten Ansatz gedacht. Die Assessment-Resultate sollen es der Teilnehmerin erlauben, ihr Verhalten entlang der einzelnen Merkmale zu erkennen und jedes defizitäre, schwache Merkmal zu verbessern. Der mechanische Begriff „schräubern“ verdeutlicht diese mechanische und rationalistische Ansichtswiese. Das Vorgehen verweist auf ein spezifisches Menschenbild. Der Mensch erscheint als Objekt mit objektiv erfassbaren, unabhängig voneinander gegebenen und vermessbaren Eigenschaften. Sämtliche Eigenschaften oder Verhaltensweisen können in diesem Verständnis zudem der einzelnen Person und nicht den äusseren Umständen zugeordnet werden. Deshalb ist es auch möglich, am Objekt an den konkreten Eigenschaften zu „schräubern“, wie man sich das etwa bei einem schlecht laufenden Motor vorstellen kann.

4.2.6. Zusammenfassung

Wenn die Mitarbeiterin als Investition betrachtet wird, hat dies zur Folge, dass die Personalbeurteilung als rein wissenschaftliches, rational und objektiv lösbares Problem betrachtet und behandelt werden muss. Fortan unterstehen sämtliche ihrer Verfahren den Prinzipien der Differenzierung, Systematisierung, Quantifizierung, Operationalisierung und Dokumentation. Dem Assessment wird ein wesentlicher Beitrag zur Nachvollziehbarkeit und Optimierbarkeit des Verfahrens zugesprochen. Mit dem Assessment scheinen personalpolitische Entscheide viel weniger an eine Person gebunden, weil sie durch ein Verfahren und Regeln produziert werden. Die Verfahrensschritte und Regeln sind einzeln definierbar und dadurch kontrollier- und veränderbar. Zudem systematisiert das Assessment die Datengewinnung. Es wird angenommen, dass sowohl die kritischen Aufgaben der zu besetzenden Stelle oder die Eigenschaften der idealen Mitarbeiterin als auch die verschiedenen Persönlichkeits- und Fähigkeitsaspekte einer Kandidatin jeweils getrennt voneinander mess- und bewertbar seien. Dies impliziert die Vorstellung, dass diese im Assessment getesteten Merkmale auch eindeutig den einzelnen Teilnehmenden zuschreibbar sind. Mit dem Assessment wird somit nicht nur der Entscheidungsprozess ausführlich dokumentiert und auf vielfältige Weise in die Personalarbeit integriert, es entsteht zugleich

ein differenziertes Dossier über die Persönlichkeit, das Verhalten und die Kompetenzen aller Assessment-Teilnehmerinnen.

4.3. Transparenz und Fairness

In der Literatur zum Assessment wird dem Umgang mit der Teilnehmerin, ihren Ansprüchen und Forderungen viel Platz eingeräumt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Assessment Centers würden während diesen Tagen eine grosse und anstrengende Arbeit leisten und hätten deshalb auch eine entsprechende Gegenleistung verdient, lautet die Argumentation. Zudem dient diese Aufmerksamkeit der Teilnehmerin gegenüber als wichtige Argumentation für das Assessment als Verfahren. Praktisch in jedem Handbuch zum Assessments sind deshalb Listen zusammengestellt, welche die Nutzen von Assessments nicht nur für das Unternehmen sondern auch für die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer festhalten.

Verbunden mit dem Nutzen, den sich die Kandidatin erhoffen kann, sind die daraus abgeleiteten Anforderungen an das Verfahren und die Veranstalterinnen. Argumentiert wird hier mit Begriffen wie sozialer Validität und Transparenz. Schliesslich können sich auch die Unternehmen einen Vorteil von dieser Transparenz versprechen, denn das Verfahren und die Entscheidungen würden als fair und gerecht wahrgenommen, was im Sinne des Marketings dem Unternehmensimage und der Motivation der Mitarbeitenden zugute komme. Im Folgenden soll diese Argumentation aufgezeigt und nachvollzogen werden. Dabei stellt sich nicht nur die Frage, inwiefern die Versprechungen an die Teilnehmerin durch das Assessment eingehalten werden können, sondern auch, inwiefern sie angebracht sind, angesichts der Tatsache, dass es sich beim Assessment um ein Prüfungsverfahren handelt, das vom Unternehmen als Arbeitgeber eingesetzt wird.

4.3.1. Soziale Validität

Wie wir gesehen haben, wird das Assessment nicht als schlichte Prüfung thematisiert. Vielmehr wird es als eignungsdiagnostisches Verfahren verstanden, das aus einer ganzheitlichen Perspektive weit mehr als nur eine einfache Auswahl ermöglichen soll. Indem jedoch der prüfende Charakter des Verfahrens mit anderen Wesenszügen und Zielsetzungen ergänzt wird, gewinnen neben der Prognosefähigkeit und der Rentabilität weitere Kriterien für seine Beurteilung an Bedeutung. So schreibt Obermann (1992:267): „Die Qualität von eignungsdiagnostischen Verfahren kann also nicht nur an deren prognostischer Güte festgemacht werden, sondern muss sich auch an der Akzeptanz der Beteiligten messen lassen.“ Schuler und Stehle haben hierfür 1983 den Begriff der „sozialen Validität“ in die

wissenschaftliche Diskussion eingeführt. Er dient als Sammelbegriff für alles, „was die eignungsdiagnostische Situation zu einer akzeptablen sozialen Situation macht“. Die Autoren nennen vier Aspekte, welche die soziale Validität eines Verfahrens erhöhen: „Die Berücksichtigung sozialpsychologischer Anforderungen, die Partizipation der Betroffenen bei der Entwicklung und Durchführung des diagnostischen Verfahrens, die Transparenz der Verfahrensdurchführung (Augenscheingültigkeit) und des Prozesses der Bewertung sowie die Kommunikation.“ (Schuler und Stehle 1983:35f) Soziale Validität, so wird aus der Literatur ersichtlich, wird im Zusammenhang mit Assessments mit der Akzeptanz des Verfahrens gleichgesetzt. Verschiedenste Untersuchungen attestieren dem Assessment, verglichen mit anderen Verfahren, denn auch eine hohe Akzeptanz der Teilnehmenden. Nicht nur Obermann (1992:272) mahnt jedoch zur Vorsicht, es müsse eingeräumt werden, „dass die bisher publizierten Untersuchungen nicht zweckfrei sind: Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass diese der Verfahrenslegitimation dienen“. Angesichts der Messschwierigkeiten und der unklaren Berechnungsart setzen hier die wissenschaftlichen Ansprüche tiefer an als in der sonstigen testtheoretischen Diskussion. „Validität“ wird im vorliegenden Gebrauch von einem präzisen statistischen Konzept auf einen pseudowissenschaftlichen Begriff reduziert, der in erster Linie legitimierende Funktion zu haben scheint. Ein möglicher Grund für diese Entwicklung könnte das zu dieser Zeit herrschende testkritische Umfeld gewesen sein.

Damit das Assessment als sozial valide und damit für die Teilnehmenden akzeptabel betrachtet werden kann, werden in der Assessment Literatur implizit und explizit eine Reihe von Forderungen an das Verfahren und an die Veranstalter thematisiert. Die Diskussion konzentriert sich dabei jedoch klar auf die letzten beiden von Schuler und Stehle genannten Aspekte, die Transparenz und die Kommunikation des Urteils.

In der durch Schuler und Stehle angestossenen theoretischen Diskussion wird Transparenz in verschiedener Hinsicht gefordert oder empfohlen. Dazu gehört ganz allgemein die Information über die Auswahl-situation inklusive der handelnden Personen, ihrer Rollen, Intentionen und Kompetenzen, sowie über den Bewertungsprozess und die Bewertungsregeln, das heisst die Beurteilungskriterien, -standards oder -prinzipien. Dazu zählt aber auch die Transparenz bezüglich der Datensammlung, der Transformation der Daten in Urteile und der Urteile in Entscheidungen. Weiter soll der diagnostische Prozess in einer Form transparent sein, „die Selbstbeurteilung und Selbstselektion begünstigt“. Was insofern bemerkenswert ist, als dies die Hoffnung impliziert, die emanzipierte Kandidatin erkenne selber, wann sie für eine Stelle ungeeignet ist, was den Arbeitgeber tendenziell der Begründungs- und Argumentationsverpflichtung enthebt. Dies wird auch bei den

Anforderungen an die Urteilkommunikation ersichtlich. Diese soll „verständlich, rücksichtsvoll, unterstützend; die Integration in das Selbstkonzept und informierte Entscheidung der Kandidaten erleichternd“ und weiter „offen, wahrhaft, bezogen auf Erfolgswahrscheinlichkeit und Entwicklungsmöglichkeit“ sein (Obermann 1992:268).

4.3.2. Transparenz

In der konkreten Praxis sind diesen Transparenzforderungen jedoch in einigen Bereichen Grenzen gesetzt. Dies ist der Grund, weshalb die Frage der Akzeptanz auch unter anderen Konzepten thematisiert wird.

Die Grenzen der Transparenz im Assessment illustriert Jeserich (1981:116) wie folgt. „Eine volle Information über Ziele und Ergebnis z.B. von einzelnen Übungen, würden manche dieser Übungen wegfallen lassen müssen. Eine ins Einzelne gehende Aufklärung über Beurteilungsmerkmale würde u.U. zu entstellenden Verhaltensweisen bis hin zu Verkrampfungen führen. Schliesslich sind Ergebnisse von Assessment Center oft nur eine von vielen Entscheidungsgrundlagen, z.B. bezüglich der Karriereplanung. All das führt in den meisten Fällen zu einer sehr restriktiven Informationspolitik.“ Und auch Kleinmann (2003:37) vertritt eine differenzierte Ansicht, was die Offenheit gegenüber den Teilnehmerinnen betrifft: „Wie bereits ausgeführt und begründet, sollten die Anforderungsdimensionen in Assessment Center, die für Personalentwicklungszwecke konzipiert werden, transparent gemacht werden, um möglichst gut die Ausprägung auf den einzelnen Dimensionen erfassen zu können. Bei Personalauswahlentscheidungen sollten sie hingegen intransparent gehalten werden, da dies zu einer Erhöhung der prädikativen Validität führt.“ In der Praxis dürfte die Information der Teilnehmerin bezüglich der Anforderungen jedoch restriktiver gehandhabt werden, als dies die Aussage von Kleinmann vermuten lässt. Dazu trägt bei, dass Assessments gemeinhin mit beiden von ihm angesprochenen Zielsetzungen verbunden werden. Gemäss der Studie des Arbeitskreises Assessment Center (2001) erhalten die Teilnehmenden nur in etwa einem Fünftel aller Fälle Informationen über „relevante Verhaltensweisen“, „zur Vorbereitung auf AC“ oder zu „beobachteten Verhaltensweisen“. Etwa ein Drittel erhalten vor jeder Übung Informationen zu den „beobachteten Anforderungsmerkmalen“¹⁴. Der Teilnehmerin ist es in den meisten Fällen nicht oder nur in geringem Masse möglich, herauszufinden, welches Verhalten denn nun optimal wäre, nach welchen Kriterien sie beobachtet und bewertet und was von ihr verlangt wird. Auch die Ausführungen der interviewten Teilnehmerin bestätigen dies. An

¹⁴ „Personalauswahl“ und „Potentialanalyse“ als Hauptzielsetzungen des Assessments sind in der Umfrage etwa gleichstark vertreten.

verschiedenen Stellen schildert sie, wie sie nicht gewusst habe, warum etwas passiere und was mit den einzelnen Übungen geprüft werde. Sie fasst es wie folgt zusammen:

„Ja ich habe nachher das Gefühl gehabt, irgendwie es hat mich nachher gedünkt, es geht um Selektion. Es geht nicht um eine Potentialermittlung, wie ich jetzt was mache in der Realität. Es geht um Selektion. Du musst möglichst einfach, am besten können darstellen. Oder am besten darstellen, herausfinden, was finden sie am besten, oder. Und dich nachher versuchen so darzustellen, das ist mein Eindruck eigentlich gewesen. Herauszufinden, jetzt was steht hinter dieser Übung, oder, also was wollen sie wohl denn, oder was schauen wohl dann. Das ist klar, bei den Gruppenübungen ist es klar gewesen, wer übernimmt, wer tut führen, wer übernimmt den Lead, wie bringst du dich hinein, wie bringst du eigentlich deine Sachen, wie tust du deine Sachen hineinbringen, werden diese berücksichtigt, und solche Sachen, oder. Also habe ich gedacht, oder es gehe um das. Und trotzdem habe ich nachher gleichwohl gefunden, es ist mir jetzt zu blöd jetzt da zu beginnen Ellenbögen und zu sagen ich übernehme nun den Lead, oder. Gedacht, nein, so birenweich [blöd], das mache ich jetzt also doch nicht, oder.“ (S. 76)

So wird auch der Erfolg der unzähligen Ratgeberbücher verständlich, welche die verschiedenen Übungen auflisten und Tipps geben, was getestet wird und wie man sich optimal verhalten sollte. Für das Gelingen eines Assessments wird es hingegen als Hindernis betrachtet, wenn die Beurteilungsgrundlagen den Teilnehmenden bekannt sind, da in diesem Fall die Gefahr besteht, dass sie sich nicht so verhalten wie sie „wirklich sind“, was die Beobachtung ihrer wirklichen, ungespielten Fähigkeiten und Charakterzüge verunmögliche. Der Doppelcharakter als eignungsdiagnostisches Instrument mit dem Ziel der Beratung in Bezug auf Weiterbildung und Laufbahnplanung einerseits und als Prüfungsinstrument für Personalentscheide des Unternehmens andererseits wird dem Assessment bezüglich Transparenz offensichtlich zum Verhängnis. Daran ändert sich grundsätzlich auch nichts, wenn „Potentialentwicklungsziele“ in den Vordergrund gestellt werden.

4.3.3. Fairness

Bezüglich Beurteilungskriterien und Anforderungen ist Offenheit, wie wir gesehen haben, im Assessment also praktisch nicht möglich. Hinzu kommt, dass die direkte Überprüfung der Akzeptanz bei den Teilnehmenden relativ schwierig ist und deshalb auch selten eingelöst werden kann. „In der Praxis wird sie dem AC durch Augenschein zugebilligt, indem auf die fairen Bestandteile des Verfahrens verwiesen wird, insb. auf dessen arbeitsanalytische Fundierung und das Feedback-Gespräch.“ (Kompa 1990:602) In der Literatur wird das Assessment aus diesen Gründen nicht oder nur selten mit den erwähnten theoretischen

Kriterien der sozialen Validität und Transparenz beurteilt. Bezüglich Akzeptanz stehen in dieser Argumentation viel eher ein Konzept von Fairness und der konkrete Nutzen für die Teilnehmerin im Zentrum. Mit „Fairness“ wird in der Assessment-Literatur hinsichtlich zweierlei Thematiken argumentiert.

Zur Fairness gehört einerseits der Anspruch, dass alle Kandidatinnen und Kandidaten gleich behandelt werden sollen. Objektivität gilt gemeinhin als Verpflichtung gegenüber den Teilnehmenden, welche durch die Beteiligung mehrerer Beobachterinnen, die intersubjektive Entscheidungsfindung, sowie die wissenschaftliche Fundierung der eingesetzten Instrumente garantiert wird. Zieht man in Betracht, dass der an den Sport (Fair Play) erinnernde Ausdruck gemeinhin ein ehrenhaftes Verhalten zweier gleichberechtigter Konkurrentinnen bezeichnet, verdeutlicht dieser Gebrauch des Begriffs, wie das Assessment einen spezifischen Charakter der Personalauswahl und -potentialanalyse hervorhebt. Im Assessment treffen die Kandidatinnen direkt aufeinander, um sich im fairen und transparenten Wettkampf zu behaupten. Während sie sich bei den älteren Auswahl- oder Beurteilungsverfahren höchstens in den Vorzimmern der Personalabteilungen begegnet sind, treffen sich die Teilnehmerinnen im Assessment Center, werden miteinander konfrontiert und können sich aneinander messen. Fairness bedeutet hier, dass für alle die Bedingungen gleich sein sollen und dass deshalb auch den Verliererinnen ersichtlich sein kann, dass die Beste gewonnen hat.

Die Fairness wird andererseits bezüglich der Beziehung zwischen Unternehmen und Teilnehmenden thematisiert. In diesem Zusammenhang wird etwa die Nachvollziehbarkeit einzelner Schritte des Assessments gefordert. Dazu gehört eine „augenscheinliche inhaltliche Nähe der Übungen zu den Positionsanforderungen“ (Obermann 1992:273), sowie eine ausführliche und verhaltensnahe Rückmeldung, welche die getroffenen Entscheide nachvollziehbar mache. „Es ist unumgänglich und ein Gebot der Fairness, dass Teilnehmer von Assessment-Centern eine ausführliche Rückmeldung erhalten.“ (Kleinmann 2003:52) Es kommen weitere Überlegungen dazu, welche zur Akzeptanz des Verfahrens beitragen würden. Dazu gehören relativ banal anmutende, aber durchaus ernstzunehmende Forderungen nach Ehrlichkeit und Anstand. Dazu zählt, dass die Teilnehmerinnen über die Ziele des Assessments informiert werden, oder dass das Rückmeldegespräch auf einfühlsame Weise abgehalten wird. Auf einen weiteren Punkt weist der interviewte Experte hin:

„Wenn man Leuten sagt, wir machen eine Selektion die fair ist und zuverlässig und die zuverlässigen Instrumente eingesetzt werden, dann bin ich auch dafür, dass man das so macht. Und wenn man etwas anderes vorgibt, dann würde ich sagen, dann gehe ich, oder. Dann mache ich nicht mit und, also bei uns ist es jetzt so, dass wir einfach halt Zeug schon haben können absagen so oder. Und wenn ich sage können absagen, das

braucht schon noch Überwindung, oder. Das ist etwas, das schlussendlich muss rentieren und es gibt interessante Angebote und das Verrückte ist noch, dass die wirtschaftlich interessantesten Angebote oft moralisch die gefährlichsten sind.“ (S. 20)

Mit dem Assessment werden nämlich Qualitäten in Verbindung gebracht und Vorteile postuliert, die es bei der konkreten Durchführung auch einzuhalten gilt. Meist ist es so, dass die Teilnehmenden in werbender und vertrauensbildender Weise über das Assessment Center-Verfahren informiert werden, wie das auch die Teilnehmerin im Kapitel 2 geschildert hat. Es wird etwa versprochen, dass ein Assessment speziell für sie konzipiert wurde, oder dass die Resultate der Weiterbildung im Unternehmen dienen würden. Diese Versprechen dürften dann aus Fairnessgründen auch nicht gebrochen werden. Dazu kommt noch, dass dem Assessment seine Zuverlässigkeit explizit aufgrund der unternehmensspezifischen Konstruktion, der wissenschaftlichen Fundierung der Übungen und Tests und der ganzheitlichen Integration des Verfahrens und seiner Resultate in die Personalarbeit des Unternehmens zugesprochen wird. Dies sind hohe Anforderungen, die aus Kosten- und Organisationsgründen nur selten eingehalten werden können, wie auch die Bemerkung des Experten zu verstehen gibt.

4.3.4. Nutzen für die Teilnehmenden

Das wichtigste Argument für die Akzeptanz des Verfahrens bildet jedoch die Behauptung, dass nicht nur das Unternehmen, sondern auch jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer einen Nutzen aus seiner Beteiligung ziehen könne. In den meisten Handbüchern zum Assessment werden die verschiedenen Vorteile für die Teilnehmenden in einer Liste zusammengetragen, die in etwa jener von Obermann entspricht:

Auswahl-AC's:

- Geringeres Risiko, eine falsche Position anzutreten
- Rückmeldung über Stärken/Schwächen
- Gezielte eigene Weiterbildung möglich
- Bessere Chance, erworbene Fähigkeiten in berufsnahen Situationen zu demonstrieren
- Vorinformation über Zielposition durch Aufgabensimulationen und Bewertungskriterien
- Direkter Bezug zwischen Verhalten und Ergebnissen wird deutlich
- Vergleichsmöglichkeiten unter Mitbewerbern
- Ergebnis steht direkt nach AC fest, unangenehme Wartezeit entfällt

Potentialanalyse-AC's:

- Rückmeldung über Stärken und Schwächen in bezug auf Anforderungen hochqualifizierter Arbeitsplätze
- Im AC werden Alltagssituationen der Führungskraft erlebt und mit eigenen Vorstellungen verglichen
- Objektive Beurteilung der Potentiale für unterschiedliche Positionen/Laufbahnen
- Beförderungen werden gerechter erlebt (mehrere Beurteiler, Praxis-Situationen, transparente Kriterien)

Bildungsbedarfsanalyse-AC's:

- Im AC werden Massnahmen und Wege aufgezeigt, wie vorhandene Schwächen abgebaut und Stärken besser genutzt werden können
- Anschliessende Trainings-/Entwicklungsmassnahmen sind erfolgreicher, da direkter Bezug zu eigenen Schwächen erkennbar wird

„Nutzen des Assessments für die Teilnehmer“ (Obermann 1992:63)

Dank der unternehmensspezifischen Anforderungsorientierung der Übungen, so wird argumentiert, erhalte die Teilnehmerin eine bessere Chance, ihre Fähigkeiten in berufsnahen Situationen zu demonstrieren. Zudem erlaubt das Assessment einen detaillierteren Einblick nicht nur in die Personalpolitik des Unternehmens, sondern gibt ihr auch Informationen über die zukünftige Stelle oder Stellung, was ihr Risiko senkt, eine falsche Position anzutreten. Im Zentrum der Argumentation steht jedoch die Rückmeldung über die Leistungen der Teilnehmerin und die damit verbundene Chance, sich weiterentwickeln zu können. Durch das Erleben des Assessment Centers und die Rückmeldungen wird ihr die Gelegenheit zur Selbsterfahrung und Selbsterforschung gegeben. Jede Teilnehmerin erhält detaillierte und verhaltensnahe Rückmeldungen über ihre Stärken und Schwächen, ihr Leistungspotential und mögliche Entwicklungsmassnahmen. Die Gegenüberstellung von Selbstbild und Fremdbild ermögliche es ihr, ihre Schwächen zu erkennen und an ihnen zu arbeiten. Durch Einbindung der Resultate in die Personalbetreuung und -weiterbildung innerhalb des Unternehmens werde der Kandidatin auch eine längerfristige Begleitung und Unterstützung zugesichert. „Insgesamt gehen aufgrund der hohen Transparenz des AC's, der Möglichkeit zur Selbsterfahrung und Horizonterweiterung sowie insbesondere aufgrund des Rückmeldegesprächs auch abgelehnte Bewerber zufriedener nach Hause als bei klassischen Bewerbungsgesprächen.“ (Obermann 1992:16) Damit die Teilnehmerin jedoch vom Assessment im Sinne einer Beratung profitieren kann, wird von ihr Offenheit und Ehrlichkeit verlangt. Sie muss zudem das Assessment nicht nur als Instrument ihres Arbeitgebers, sondern als Chance für sich selber betrachten und die Bereitschaft aufbringen, sich auf einen Prozess einzulassen. Sie soll an sich arbeiten, sich weiterentwickeln und ihre Laufbahn nach

ihren Stärken und Schwächen ausrichten. Im fünften Kapitel wird auf diese Rhetorik von Selbsterkenntnis und Selbstmanagement genauer eingegangen.

Hier soll zunächst im Vordergrund stehen, dass sich an diesem Punkt die Aufgaben der Assessment-Veranstalterinnen verwischen, indem zur Beurteilung nun auch die individuelle Beratung der Teilnehmenden tritt. Die Kombination der Rollen der Prüferin mit jener der Beraterin muss als kritisch betrachtet werden. Letztere fordert von ihnen Fähigkeiten und Fachwissen, das normalerweise psychologischen Beraterinnen vorbehalten ist. „Sowohl das Thema der Verliererproblematik als auch das der Selbstbild/Fremdbild-Differenz sind sensibel zu handhabende Bereiche, deren Beachtung im Feedbackprozess gewährleistet werden muss.“ (Schubert 1999:181) Tatsächlich suggeriert das Assessment durch das anschließende Rückmeldegespräch eine Art Berufs- und Laufbahnberatung mit schon fast therapeutischer Zielsetzung, obwohl bis zum Assessment kein eigentliches Therapiebedürfnis vorliegt, dieses vielmehr erst durch das Assessment geschaffen wird. Wie weit dies gehen kann wird ersichtlich, wenn man die Ausführungen des Experten zu jenen Gutachten betrachtet, die auch nach langer Diskussion nicht „stimmig“ sind, in welchen Selbst- und Fremdeinschätzungen nicht zur Übereinstimmung gebracht werden können, oder das Verhalten des Kandidaten über die einzelnen Übungen hinweg inkonsistent scheint:

„Und das wichtigste ist, dass es [das Gutachten] stimmig ist, in sich stimmig. Ausser es sei irgend ein pathologisches Problem dahinter, oder, womit man das kann erklären.

Dann nimmt es eine andere Dimension an. Das haben wir auch schon gehabt, oder, wo wir jemanden nachher verwiesen haben an eine entsprechende Stelle, die eine klinische Abklärung vorgenommen hat, oder. Also wenn das auftaucht, dass man wirklich muss sagen, hei, da ist etwas nicht gut, oder so.“ (S. 34)

4.3.5. Eine Beziehung Gleicher?

Mit dem wiederholten Verweis auf die Fairness und den gegenseitigen Nutzen des Assessments wird bewusst oder unbewusst verschleiert, dass es sich schlussendlich immer noch um eine Prüfung handelt, bei welcher sich die Kandidatin möglichst anstrengen muss, sie mit möglichst guten Resultaten, wenn möglich als Beste zu bestehen. Die Verwendung des Begriffes Fairness im Zusammenhang mit einzelnen Komponenten und Verfahrensweisen des Assessments soll dabei unterstreichen, dass in der Unternehmung (auch trotz des Assessments) gerecht und ehrenhaft mit den Arbeitnehmerinnen umgegangen wird. Dabei ist klar, dass die Bedingungen hierfür im Assessment in mehrerer Hinsicht nicht gegeben sind. „Aus der Sicht des Verlierers [ist] das Feedback-Gespräch alles andere als fair. Es hat eine rein therapeutische Funktion, weil der Teilnehmer das über ihn getroffene Urteil

nicht mehr ändern kann. Sozial valides Feedback müsste vor dem endgültigen Urteil erfolgen, um dem AC-Teilnehmer die Chance zu Richtigstellungen zu geben. Das AC ist mithin nach dem Modell der ‚Materialprüfung‘ konzipiert.“ (Kompa 1990:602) Diese Aussage trifft jedoch auch auf die „Gewinnerin“ im Assessments zu. Ihr Verhalten tritt auch ihr erst wieder bei der Rückmeldung gegenüber und zwar als ein von ihr abgekoppeltes objektives Faktum, dessen Richtigkeit nicht mehr korrigiert werden kann. Das Verfahren könnte weiter auch nur dann als fair bezeichnet werden, wenn die Teilnehmerin die Möglichkeit hätte, eine Widergutmachung unangemessener Entscheidungen zu fordern und wenn sie mitbestimmen und mitkontrollieren könnte, was mit den Daten aus dem Assessment geschieht. Kompa (1990:604) hält denn auch zurecht fest: „Bewertet man die soziale Validität an strengeren Massstäben, z.B. an den Kriterien von Schuler und Stehle, dem Modell der prozeduralen Gerechtigkeit oder gar an der Leitidee des herrschaftsfreien Diskurses, dann tendiert sie für das AC ebenso wie andere eignungsdiagnostische Verfahren gegen Null.“

Auch die Schwierigkeit der Nutzenargumentation und der therapeutischen Versprechungen für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer liegt darin, dass eine Beziehung gleichberechtigter Partner unterstellt wird. Denn erst bei einer solchen gleichberechtigten Beziehung, bei welcher die Expertin und ihre Kundin auf eine gemeinsame Zielsetzung hinarbeiten, kann sinnvollerweise von einer Beratung bezüglich Schulungsbedarf oder Laufbahnplanung gesprochen werden. In diesem Fall geht die Kundin freiwillig ein Arbeitsbündnis mit der Expertin ein, weil sie ein „Defizit“ erkannt hat und eine Veränderung anstrebt (Oevermann 1996:109ff). Arbeitgeberin (oder die Expertin als deren Vertreterin) und Arbeitnehmerin stehen zueinander aber grundsätzlich in einem ungleichen Verhältnis. Die Assessment-Teilnehmerin steht als Lohnbezügerin in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Unternehmen. Beim Entscheid für ein Assessment steht deshalb immer der Nutzen des Unternehmens im Vordergrund. Und das Unternehmen als Auftraggeber entscheidet denn auch über die Konsequenzen des Verfahrens. Von freiwilliger oder gar gleichberechtigter Teilnahme an einem Assessment Center kann nicht nur bei Auswahlassessments kaum gesprochen werden. Deshalb muss auch bei der vom Experten geschilderten Verweisung eines Teilnehmers an eine „Stelle zur klinischen Abklärung“ von einem Verstoss gegen die ihm im Assessment zugewiesene Rolle gesprochen werden, denn seine psychologische Abklärung „pathologischer Probleme“ würde eine bewusste Einwilligung des Klienten oder zumindest einen richterlichen Entscheid erfordern.

Dass beim Assessment trotz aller Vorteile für die Teilnehmerin das Arbeitsverhältnis an erster Stelle steht, zeigt sich auch daran, dass sich das Unternehmen an verschiedenste

rechtliche Vorschriften halten muss, welche in der entsprechenden Literatur zusammengetragen und besprochen werden. „Die Beobachtung und Beurteilung von Arbeitnehmern oder Bewerbern im Rahmen eines AC's stellt einen deutlichen Eingriff in die Persönlichkeitssphäre des einzelnen dar. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Beobachtungen schriftlich dokumentiert werden, Dritte hierin Einblick haben und die Beurteilungen Einfluss auf Auswahl- oder Platzierungsentscheidungen haben. Hier greifen unterschiedliche gesetzliche Regelungen, die dem weitestgehenden Schutz der Persönlichkeitssphäre des Einzelnen dienen.“ (Obermann 1992:68) Auch die entsprechenden Organisationen der Arbeits- und Berufspsychologen haben Grundsätze und Richtlinien festgelegt, welche den Schutz der Teilnehmenden zum Ziel haben.

4.3.6. Zusammenfassung

Wie Kompa (1990) aufzeigt, sind die Untersuchungen bezüglich sozialer Validität und Akzeptanz für das Assessment von geringer Qualität oder stellen dem Assessment kein besseres Zeugnis aus, als anderen Instrumenten der Personalarbeit. Ungeachtet dessen werden in der Literatur entsprechende Erfahrungen und Einschätzungen geäußert. Es stellt sich die Frage, wieso der sozialen Validität im Assessment ein solcher Stellenwert beigemessen wird. Schuler erklärt die Bedeutung mit der wachsenden öffentlichen Testkritik, der generell zunehmenden ethischen Reflexionsbereitschaft sowie mit einem genuin wissenschaftlichen Interessen „an der Reaktion auf eine spezifische Klasse von Situationen mit spezifischen Merkmalen“ (nach Obermann 1992:267). Betrachtet man die Auseinandersetzungen rund um die Transparenz und Fairness in der Assessment-Literatur sowie die Schwierigkeiten die sich bei der Erfüllung dieser Anforderungen ergeben, so wird ersichtlich, dass die Konzepte vor allem eine legitimierende Funktion haben und den Prüfungscharakter der Assessments zu relativieren suchen. Als Legitimation des Verfahrens dient dabei insbesondere die Nutzenargumentation zugunsten der Teilnehmenden, welche in der Diskussion um Akzeptanz im Vordergrund steht. Obermann (1992:57) weist darauf hin, dass das Assessment auch heute noch von vielen Teilnehmenden kritisch betrachtet wird: „Aus früheren Tagen des AC's und der einen oder anderen unsachgemässen Anwendung, die dann journalistisch ausgenommen wird, hält sich hartnäckig das Gerücht, das AC sei eine Art ‚Seelen-Striptease‘, Stress-Interview und psychologische Black Box. Hier wirkt auch noch die ‚Geheimnis-Ethik‘ um psychologische Testverfahren nach.“ Dass den Teilnehmenden ein faires Verfahren versprochen werden kann, von welchem sie zudem noch persönlich profitieren können, sind deshalb wichtige Argumente, um die Akzeptanz des Assessments zu erhöhen. Angesichts der anstrengenden Konkurrenzsituation im Assessment

Center wird die Nutzenargumentation zum nachdrücklichsten Argument für die Akzeptanz des Assessment. Auch das Unternehmen könne sich dank dieses Nutzens eine hohe Akzeptanz und dadurch Zufriedenheit und gesteigerte Motivation bei seinen Angestellten und einen positiven Einfluss auf das Firmenimage erhoffen. Hinzu kommt, dass die Akzeptanz weitgehend als von Faktoren abhängig dargestellt wird, die je nach Anwendung und konkreter Handhabung des Assessments beeinflusst werden können. Die Verbesserung des Verfahrens in entsprechender Hinsicht scheint also möglich und sowohl für das Unternehmen, als auch für die beteiligten Expertinnen und Experten sinnvoll. Jäger (1995:107) spricht klar aus, was sich diese erhoffen können: „Die individuelle Einstellung zu dieser Art von Diagnostik, das Erleben der eignungsdiagnostischen Situation und der daraus zu ziehende persönliche Gewinn ist in einem entscheidenden Masse steuerbar. Die Steuerung wird durch konsequente Umsetzung der Konzepte Transparenz und soziale Validität erreicht. Dass eine solche Steuerung aus fachlicher wie berufsethischer Sicht unabdingbar ist und gleichzeitig zur Profilierung der Psychologie in der Öffentlichkeit sowie zur Professionalisierung des Berufsstandes selbst beiträgt, ist evident“.

Aus der Sicht der Kandidatin lässt sich festhalten, dass ihr die transparente Freiheit und faire Möglichkeit zur Entscheidung, zum Engagement und zur Gestaltung ihrer selbst zugesprochen wird. Das Assessment ermögliche es ihr, sich selber zu erkennen und zu verändern. Andererseits wird ihr dadurch jedoch auch die gleichlautende Pflicht auferlegt. Denn sollte sie bei einem Auswahlassessment scheitern, oder ihrer Weiterbildung und Berufsplanung nicht nachkommen, trägt sie die entsprechenden Konsequenzen. Im Vordergrund der Argumentation für die soziale Validität stehen die neuen Rechte und Freiheiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer und ein gutmütiges partnerschaftliches Entgegenkommen der Unternehmung. Die Diskussionen um Fairness und Nutzen für alle erhalten jedoch neue Züge, wenn man die damit an die Kandidatinnen und Kandidaten gerichteten Forderungen betrachtet und als Ausdruck eines ganz speziellen Verständnisses von Individuum versteht. Diesem soll im nun folgenden Kapitel nachgegangen werden.

5. Das Individuum im Assessment

Unsere Analyse konzentrierte sich im vorausgehenden Kapitel auf verschiedene Aspekte, des Assessment Center-Verfahrens. Im nun folgenden Kapitel steht das Individuum im Zentrum der Analyse. Es soll nun darum gehen, die wechselseitigen Beziehungen zwischen dem Assessment-Verfahren und dem Individuum genauer zu untersuchen. Wie wird mit dem Individuum im Assessment umgegangen? Wie verändert sich das Verhältnis des Individuums zu sich selbst und welche Einstellung zu sich selbst wird im Assessment gefordert und gefördert? Neben diesen Fragen, die auf die konkrete Handlungsebene des Assessments abzielen, geht es aber auch um die Denkweisen, Mentalitäten, politischen Ideologien und gesellschaftlichen Vorstellungen, in die diese konkreten Praktiken eingebunden sind und mit denen sie in Verbindung stehen. Welches Konzept des Individuums und des menschlichen Verhaltens zeigt sich im Assessment? Welche politischen Rationalitäten stehen im Bezug zum Assessment?

5.1. Einführung

Unsere Antworten auf diese Fragen sind inspiriert von den Ideen und Analysemethoden welche ursprünglich von Michel Foucault entwickelt wurden. Weiter stützen wir uns auf die Arbeit von Nikolas Rose, der die Ansätze von Foucault weiter expliziert und auf das Feld der Psychologie angewandt hat. Zum besseren Verständnis der nachfolgenden Analyse möchten wir zuerst einige zentrale Begriffe einführen und ihren Kontext näher erläutern.

Gouvernementalität

Zum ersten Mal taucht der Begriff der Gouvernementalität bei Foucault in den Vorlesungen von 1978/79 am Collège de France auf (Lemke 2000:32). Er ist eine Zusammensetzung aus den Begriffen Regieren („gouverner“) und Denkweisen („mentalité“). Damit soll die wechselseitige Konstitution von Formen des Regierens und vorherrschenden Denkweisen zum Ausdruck gebracht werden oder genereller gesprochen die wechselseitige Beziehung zwischen Techniken der Machtausübung und Formen des Wissen. Der Begriff der Regierung wird hier jedoch nicht in jenem engen Sinne verstanden, in dem er heute oft verwendet wird. Bis ins 18. Jahrhundert verstand man unter dem Problem der Regierung nicht nur die Lenkung und Verwaltung des Staates, sondern auch Probleme der Selbstbeherrschung und der Lenkung der Seele. Deshalb wird oft auch vom Problem der Führung oder genauer „der Führung der Führungen“ (engl. conduct of conduct) gesprochen. Damit soll ausgedrückt werden, dass „gouverner“ hier von der „Regierung des Selbst“ bis zur „Regierung der Anderen“ alles umfasst.

Es werden jedoch weder die Formen der Regierung, noch die Denkweisen abstrakt betrachtet. Diese Art der politischen Philosophie oder Geschichte der sich wandelnden Ideologien und Mentalitäten ist nicht, was Foucault im Sinn hat. „Eine politische Rationalität ist nämlich kein reines und neutrales Wissen, das die zu regierende Realität lediglich 'repräsentiert', sondern stellt selbst bereits eine intellektuelle Bearbeitung der Realität dar, an der dann politische Technologien ansetzen können.“ (Lemke 2000:32f) Es geht also darum, konkreten Technologien, Praktiken und Verfahren, wie hier das Assessment, und ihre Verbindung zu politischen Rationalitäten und Denkweisen genauer zu untersuchen. Die mit dem Begriff der Gouvernamentalität verbundenen „gouvernementality studies“, die ausgehend von Foucaults Begriff versuchen, konkrete Phänomene mit diesem Konzept zu untersuchen, erfreuen sich in den letzten Jahren vor allem im angelsächsischen Raum grosser Beliebtheit (Lemke 2000).

Das „regime of the self“

Der Begriff „regime of the self“ stammt von Nikolas Rose (1998) und meint die Art und Weise, wie Menschen mit sich selbst umgehen, mit welcher Sprache sie über sich sprechen und welche Techniken und Praktiken sie im Umgang mit sich selbst anwenden. Das „regime of the self“ beschränkt sich dabei aber nicht nur auf den individuellen Umgang mit dem jeweils eigenen Selbst, sondern bezieht sich auch auf die vorherrschenden Sprachen, Techniken und Praktiken, mit denen das Verhalten des Selbst und die Wahrheit über dieses erforscht und beschrieben werden. Dieser Begriff ist somit stark an den Gouvernamentalitätsbegriff von Foucault angelehnt. Er fokussiert jedoch noch stärker auf das Individuum und dessen Selbst. Er könnte in Foucaults Terminologie wohl mit „Gouvernamentalität des Selbst“ übersetzt werden.

Uns geht es weniger darum, den historischen Wandel des „regime of the self“ zu rekonstruieren, wie dies Rose teilweise tut, in dem er eine Genealogie desselben schreibt, sondern wir versuchen herauszufinden, in welcher Beziehung die Technik des Assessments zum heute vorherrschenden „regime of the self“ steht. Dabei ist zu beachten, dass das „regime of the self“ in sich selbst heterogen ist. Es gibt nicht nur einen möglichen Modus des Umgangs mit sich selbst, sondern die Verschiedenartigkeit der möglichen „regimes of the self“ ist eine Charakteristik des Umgangs mit sich selbst. Gleichwohl gehen wir davon aus, dass keineswegs eine Beliebigkeit des Umgangs mit sich selbst herrscht und sich anhand des Assessments gewisse Tendenzen und dominante Strömungen innerhalb des heutigen „regimes of the self“ ausmachen lassen. Insbesondere konnten wir im Assessment zwei spezifische Formen dieses „regimes of the self“ finden: die Selbsterkenntnis und das Selbstmanagement.

Selbst- und Disziplinartechniken

Ein weiteres Begriffspaar, das wir von Foucault übernehmen sind die Selbst- und Disziplinartechniken. Mit der Entstehung und Ausbreitung der Disziplinartechniken hat sich Foucault insbesondere in „Überwachen und Strafen“ (Foucault 1977) auseinandergesetzt. Darin untersucht er diese im Zusammenhang mit der Entstehung der modernen Strafjustiz (Untertitel: „Die Geburt des Gefängnisses“). Doch auch verschiedenste Techniken, die z.B. im Militär (Raumanordnung) und in der Schule (Prüfung) angewandt werden, haben eine stark disziplinierende Wirkung.

Unter Selbsttechnologien versteht Foucault jene Techniken, mit denen Individuen selbständig sich selbst, ihren Körper, ihre Seele oder ihren Geist analysieren, verändern und verbessern. Der Unterschied zu den Disziplinartechnologien besteht vor allem darin, dass die Selbsttechnologien indirekter wirken. Das Individuum macht sie sich selbst zum Prinzip. Sie bedürfen deshalb nicht mehr einer direkt überwachenden und strafenden Instanz. Sie wirken sozusagen in der Seele jedes einzelnen Menschen. Disziplinarverfahren wirken demgegenüber wesentlich stärker auch auf den Körper. Sie werden den Individuen aufgezwungen. Es ist jedoch letztendlich auch Ziel der Disziplinarverfahren, indirekt über die Disziplinierung des Körpers auf die Seele einzuwirken.

In einer Vorlesung in Dartmouth geht Foucault auf die Beziehung zwischen den „Techniken des Selbst“ und den Disziplinartechniken ein: „I think that if one wants to analyze the genealogy of the subject in Western civilization, he has to take into account not only techniques of domination but also techniques of the self. Let's say: he has to take into account the interaction between those two types of techniques – techniques of domination and techniques of the self. He has to take into account the points where the technologies of domination of individuals over one another have recourse to processes by which the individual acts upon himself. And conversely, he has to take into account the points where the techniques of the self are integrated into structures of coercion and domination. The contact point, where the individuals are driven by others is tied to the way they conduct themselves, is what we can call, I think, government. Governing people, in the broad meaning of the word, governing people is not a way to force people to do what the governor wants; it is always a versatile equilibrium, with complementarity and conflicts between techniques which assure coercion and processes through which the self is constructed or modified by himself.“ (Foucault 1993a:203f) Foucault zeigt hier auch noch einmal, wie er den Begriff der Regierung versteht. „Gouvernement“ meint nicht einfach Zwang, sondern ein Zusammenspiel von Techniken und Strukturen der Herrschaft mit Prozessen, in denen sich das Individuum selbst verändert. Foucault erklärt weiter, dass er in seinem bisherigen Werk zum Teil zu stark auf den Aspekt der Disziplinierung und des Zwang fokussiert habe:

„When I was studying asylums, prisons, and so on, I insisted, I think, too much on the techniques of domination. What we can call discipline is something really important in these kinds of institutions, but it is only at one aspect of the art of governing people in our society. We must not understand the exercise of power as pure violence or strict coercion. Power consists in complex relations: these relations involve a set of rational techniques, and the efficiency of those techniques is due to a subtle integration of coercion-technologies and self-technologies.“ (Foucault 1993a:204) Genau diese Verbindung zwischen Selbst- und Disziplinartechniken wird für unsere Analyse des Assessments zentral sein. Wir sind der Ansicht, dass das Assessment ein Paradebeispiel einer Technik ist, die Selbsttechniken, in der Form der Selbsterkenntnis und des Selbstmanagements, mit Disziplinartechniken verbindet. Es wird sich zeigen, dass diese beiden Aspekte einander gegenseitig stützen und zu ihrer Durchsetzung aufeinander angewiesen sind.

Es geht uns nun darum, genauer zu untersuchen, wie das Verfahren des Assessments und die darin angewandten Praktiken zum heutigen „regime of the self“ beitragen, wie sie dessen Durchsetzung unterstützen und zu ihm in Beziehung stehen. Wir versuchen auch zu erklären, zu welchen Mentalitäten, Denkweisen und Formen des Regierens diese spezifischen Formen des Umgangs mit sich selbst, die durch das Assessment gefördert und gefordert werden, ein solches Verfahren passt. Die nun folgenden Fragen sollen uns dabei als Leitlinien dienen. Sie lassen sich grob in vier Bereiche unterteilen, die jedoch alle miteinander verknüpft sind.

Das psychologisierte Subjekt

Im vorhergehenden Kapitel sind wir bereits ausführlich auf die Rolle der psychologischen Expertinnen eingegangen. Die Psychologie behauptet, die „Wahrheit“ über den Menschen zu sprechen. Welchen Einfluss hat dieses psychologische Wissen auf die Erklärung der inneren Vorgänge im Individuum? Wie macht sich dieser Einfluss im Assessment bemerkbar? Welchen Beitrag leisten hier psychologische Erklärungen zum Verständnis des Menschen?

Die Erkenntnis des Selbst

Der erste Imperativ der Selbstführung, den Foucault bis ins frühe Christentum zurückverfolgt, ist das „Erkenne dich selbst!“. Doch wie wird in einem Assessment Selbsterkenntnis produziert? Welche Formen nimmt die ursprünglich religiös begründete Selbsterkenntnis in einem säkularisierten Verfahren an? Welche Mechanismen ermöglichen und fördern die Selbsterkenntnis im Assessment? Welche Formen des Umgangs mit sich selbst als autonomes Subjekt werden dabei produziert?

Das Management des Selbst

Selbsterkenntnis hat im Assessment nicht die Form einer zweckfreien Suche nach dem wahren Selbst, sondern sie ist auf eine spezifische Form der Selbstführung gerichtet. Wir werden zu zeigen versuchen, dass das Assessment ein Individuum fordert, das sich als Unternehmer seiner selbst eigenständig als Produkt managt. Doch wie funktioniert dieses Selbstmanagement? In welcher Beziehung steht es zu liberalen und neoliberalen Konzeptionen der Organisation einer Gesellschaft? Wie weit ist das Assessment ein Ausdruck neoliberaler Gouvernamentalität?

Die Disziplinierung des Individuums

Die drei vorausgehenden Punkte betonen insbesondere den Umgang des freien Individuums mit sich selbst. Doch ein Assessment ist nicht nur eine Selbsttechnologie. Als Verfahren der Prüfung wirkt es auch disziplinierend und normierend auf das Individuum ein. Wie werden im Assessment die zu untersuchenden Individuen überhaupt erst individualisiert? Welchen disziplinierenden und normierenden Einfluss hat ein Assessment auf ein Individuum? Wie wird die Überwachung und Kontrolle der Mitarbeiter im Assessment ausgeweitet und institutionalisiert?

5.2. Das psychologisierte Subjekt

Die im Kapitel 4.1 dargestellte psychologische Expertisierung bleibt nicht ohne Wirkung auf das Individuum. Nikolas Rose postuliert, dass es in unserer „gegenwärtigen Erfahrung unseres Selbst“ so etwas wie einen „psy-effect“ gibt (Rose 1997:245). Unter den „psy-disciplines“ versteht Rose alle jene Wissenschaften über den Menschen, die sich mit dem Präfix Psy schmücken. Die Psychologie, Psychiatrie, Psychoanalyse, Psychotherapie, usw. Damit soll angedeutet werden, dass es bei „Psy“ nicht nur um die Psychologie als Wissenschaft geht, sondern auch um all jene Formen des Wissens und um jene Techniken des Umgangs mit sich selbst und mit Anderen, die im Umfeld der Psychologie in den letzten ungefähr 150 Jahren entstanden sind. „Psychology, in this sense, is not a body of abstracted theories and explanations, but an 'intellectual technology', a way of making visible and intelligible certain features of persons, their conducts, and their relations with one another.“ (Rose 1998:10f)

Im vorangehenden Kapitel haben wir beschrieben, welches Wissen und welche psychologischen Konzeptionen hinter den konkreten Techniken stehen, die in einem Assessment angewandt werden ohne deren Kenntnis diese Techniken nicht ausreichend verstanden werden können. Worauf wir uns nun konzentrieren wollen, sind die konkreten,

kleinen praktischen Auswirkungen, die sich aus der Anwendung dieses Wissens im Assessment ergeben.

In einem Assessment werden fast ausschliesslich psychologische Erklärungsschemen angewendet. Die Psy-Disziplinen als die Wissenschaften über den Menschen haben sich hier bereits so stark durchgesetzt, dass Alternativen gar nicht mehr gedacht werden. Die Kandidatinnen werden mit Hilfe von psychologischen Verfahren beurteilt, seien dies nun psychologische Papier und Bleistift-Tests, die bereits bestehen oder spezielle, für die Anwendung im Assessment konstruierte, Übungen. In diesen Übungen beobachten von Psychologinnen angeleitete Beobachterinnen das Verhalten der Teilnehmerinnen und beschreiben es in Kategorien, die ihnen von den Konstrukteuren des Assessments als „Gedankenstützen“ auf so genannten Beobachtungsbögen zur Verfügung gestellt werden. Die gesamte Beobachtungstechnik stützt sich auf psychologische Konzepte ab. So wird versucht, die beobachteten Phänomene in psychologische Kategorien einzuordnen und auch den Fehlern, die während dem Beobachtungsvorgang auftreten können, haben sich die Assessment-Expertinnen ausführlich gewidmet. Sie haben eigene Theorien zu ihrem Auftreten und ihrer Vermeidung formuliert. Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten zum Schluss einen Bericht, der oft auch als Gutachten bezeichnet wird, was verdeutlicht, dass hier nicht einfach irgendein Papier produziert wurde, sondern dass, angelehnt an die klinische Psychologie, eine fundierte Erkenntnis über die Kandidatinnen vermittelt wird. Zu diesen psychologischen Beurteilungsschemata gehört auch, dass davon ausgegangen wird, dass sämtliches Verhalten der Kandidatin dieser als Teil ihrer Persönlichkeit zugeschrieben werden kann. Oswald Neuberger (1989:298f) nennt dies auch den „Heldenmythos“ des Assessments. Im Assessment wird davon ausgegangen, dass es auf den Einzelnen ankommt, dass „grosse Männer“ Geschichte machen. Es geht darum, Personen mit einer bestimmten Fähigkeitsausstattung, das heisst mit bestimmten psychologischen Merkmalen, die unter allen Umständen, unabhängig von situativen Bedingungen, zum Führungserfolg prädestinieren, zu identifizieren. Zwar werden auch die Promotorinnen des Assessments diese reine Eigenschaftstheorie nicht uneingeschränkt unterstützen, doch Neuberger weist richtigerweise darauf hin, dass sie trotzdem keinerlei Anstrengungen unternehmen, die Bedingungen zu explizieren, unter denen gewisse Persönlichkeitsmerkmale zum Erfolg führen.

Neben den psychologischen Erklärungsschemata sind zusammen mit den Psy-Disziplinen auch die neuen „Expertinnen der Erfahrung“ entstanden, denen wir uns bereits gewidmet haben. „These experts rest their authority upon claim to truth, to science and objectivity, to facts experiment, findings and statistics, to long hours in the consulting room and the hospital. They impress us because their advice seems to rest on evidence within reality itself,

although evident only to those who know how to look. These are the specialists of psy: psychologists, psychiatrists, psychotherapists, psychiatric social workers, management consultants, market researchers, opinion-pollers, counsellors. Their murmurings into our outer and inner ears are not confined to our periods of frank madness or despair. They accompany us from the moment of our conception and birth through all the phases within which they have framed our lives: childhood, adolescence, sexual desire, relationships, mid-life crises, illnesses, old age, mourning, even death. They have shaped the vocabularies and activities of all those other authorities who now seek to manage human conduct: our judges, doctors, policemen, prison officers, managers, economists, investment consultants, politicians, pundits, talk-show hosts and soap-opera scriptwriters have come to speak in psychological dialects. These specialists of psy have enmeshed themselves inextricably with our experience of ourselves.“ (Rose 1997:224)

Verschiedene Aspekte dieses „psy-effects“ werden im Folgenden im Zentrum unserer Analyse stehen. Das Assessment ist ein Paradebeispiel einer Technik, die aus den Psy-Disziplinen entstanden ist und unseren Umgang mit uns selbst zu beeinflussen, zu regulieren und zu formen versucht. Wie wir bereits ausgeführt haben, bekommt im Assessment psychologisches Expertinnen-Wissen und -Können einen bedeutenden Einfluss. Hier soll deshalb die Expertisierung nur noch unter dem spezifischen Blickwinkel der Ausbreitung der Psy-Disziplinen betrachtet werden. Wie Rose erwähnt, sind die Spezialistinnen des Psychologischen nicht nur die wissenschaftlich ausgebildeten Psychologinnen, sondern genauso sehr die Sozialarbeiterinnen, Management Consultants und Markt- und Meinungsforscherinnen. Doch nicht nur diese mehr oder weniger psychologisch ausgebildeten Expertinnen tragen dazu bei, dass wir immer stärker von der Psychologie umgeben sind, sondern auch Richterinnen, Ärztinnen, Polizistinnen, usw. berufen sich auf psychologisches Wissen und sprechen eine von der Psychologie und ihren Konzepten geprägte Sprache. Sie alle sind Spezialistinnen in ihrem Bereich, dessen Verbindung zur Psychologie ihnen nicht einmal besonders bewusst sein muss. Alle diese Bereiche stützen sich auf ein Wissen und Techniken, die ihr Fundament in der Psychologie haben, die mit einem Verständnis dessen was die Person ausmacht arbeiten, das zutiefst von psychologischem Wissen und psychologischen Begriffen geprägt ist. Die Psychologie begleitet somit unser Leben von der Zeugung bis zum Tod. Ihre Begriffe unterteilen es in spezifische Phasen, die je speziell behandelt werden müssen.

Dass die Psychologie überhaupt so einen umfassenden Einfluss gewinnen konnte, hat sehr stark mit ihrer Tendenz zu tun, ihr Wissen weiterzugeben: „But I would argue that the 'unification' of regimes of subjectification in terms of the self has much to do with the rise of one particular form of positive expertise of human being – that of the psy disciplines, and

their 'generosity'. By their 'generosity' I mean that, contrary to conventional views of the exclusivity of professional knowledge, psy has been happy indeed eager, to give itself away – to lend its vocabularies, explanations, and types of judgment to other professional groups and to implant them within its clients.“ (Rose 1998:34)

Doch der Einfluss der Psychologie ist nicht auf den Kontakt mit psychologischen Expertinnen beschränkt. Auch in den Gesprächen mit Freundinnen und ,Bekanntem über unsere Sorgen und Hoffnungen tauchen immer wieder psychologische Erklärungen auf. Wir sprechen von Stress, Unruhe, Motivation, Persönlichkeit, Selbstbewusstsein usw. Selbst wenn wir ganz privat versuchen, uns selbst, unsere Hoffnungen, Leiden und Enttäuschungen oder die Handlungen Anderer zu verstehen, gibt uns die Psychologie die Mittel in die Hand, dies zu tun. „In being acted upon and acting upon ourselves in these ways, modern human beings [...] have become psychological selves.“ (Rose 1997:225)

Auch in unserem Experteninterview kommt der „psy-effect“ an einer Stelle deutlich zum Ausdruck:

„Ich habe so viele Leute, die mich da anrufen, Studis, die über Assessment wollen. Warum wollt ihr über Assessment, ja warum interessiert euch das Thema? Wo ich merke, es ist irgendwie etwas da, wo die Leute das Gefühl haben, das ist interessant, oder, den Menschen vermessen oder beurteilen, einschätzen und dahinter sehen und, das hat irgendetwas Faszinierendes.“ (S. 42)

Der Experte spricht auch uns auf unsere Motivation an, dieses Thema zu bearbeiten. Er erklärt sich die Faszination, die das Thema auf viele Studierende ausübt, mit dem Interesse am Menschen. Die Psychologie soll hier helfen, etwas zunächst Unbekanntes und Unbestimmbares zu erklären. Dabei kommt die Vorstellung zum Ausdruck, dass es möglich sein soll, mit einer möglichst genauen Kenntnis des Menschen diesen einzuschätzen und zu beurteilen. Von dieser Sicht des Menschen möchte sich der Experte aber distanzieren:

„Ja ich habe auch, ich weiss nicht, ob das herüber gekommen ist. Auch wenn ich jetzt da Auskunft gebe. Ich mache Assessment nicht weil ich primär um, um die Leute zu beurteilen, und um zu sagen, du bist gut oder nicht, du eignest dich oder eignest dich nicht. Also ich bin vor allem Laufbahnpsychologe, ich sehe das aus einem anderen, aus einem anderen Aspekt heraus. Und für mich ist ganz wichtig, das die Leute das aus einem freiwilligen Antrieb heraus machen, dahin zu kommen und über sich mehr wollen hören und in der Regel ist es auch so, dass ich es besser finde, wenn die Leute das so etwas portioniert erleben.“ (S. 42)

Er distanziert sich zwar vom reinen Vermessen, argumentiert dabei jedoch erst recht innerhalb des psychologischen Diskurses. Was aus seiner Sicht das Assessment humaner

machen soll, bewirkt auf der anderen Seite eine weitere Ausbreitung der psychologischen Erklärungen. Die Psychologie wird nun nicht mehr nur zur Beurteilung und Vermessung der Teilnehmenden angewandt, sondern diese sollen sich die gewonnenen Erkenntnisse auch selbst zu Nutze machen. Die damit einhergehenden grösseren Auswirkungen auf die TeilnehmerInnen, werden hier bereits angedeutet. Die Wirkungsweise des ganzen Verfahrens wird nicht eingeschränkt, sondern ausgeweitet, auch indem die „Leute“ nicht einfach eine Rückmeldung erhalten sollen, sondern das ganze in verarbeitbare „Portionen“ aufgeteilt wird. Die Formulierung „über sich mehr wollen hören“ deutet auf einen eigentlichen Offenbarungscharakter des Gesuchten hin. Im anschliessenden Interviewabschnitt wird dies noch deutlicher:

„Das ganze, dass man über die Wirkung von dem, was man da einsetzt mit ihnen kann sprechen. Und nicht einfach quasi Abklärung, Tag, zwei und nachher husch, bekommt er die Rückmeldung. Oder, das man das in einer Form mit ihnen kann machen, wo die Instrumente als Hilfsmittel eingesetzt werden, oder. Um sich ein bisschen näher zu kommen. Nicht, dass sie das so bum oder als Bild vor sich sehen, plötzlich.“ (S. 42)

Die TeilnehmerInnen sollen nicht nur einfach eine Rückmeldung bekommen, sondern sich vertieft mit sich selbst auseinandersetzen. Dazu muss man vertieft mit ihnen über die gewonnenen Erkenntnisse „sprechen“. Das Assessment bekommt damit stark therapeutische Züge. Es ist nicht mehr nur ein Einzelereignis, sondern wird wie eine Therapie quasi in mehrere Sitzungen aufgeteilt. Die Therapiebedürftigkeit wird damit auf üblicherweise als gesund beurteilte Menschen ausgedehnt. Alle sind potentiell auf psychologische Hilfe angewiesen, um sich „näher zu kommen“. Durch die Form, wie hier die Kommunikation der Ergebnisse des Assessments betrieben wird, ist auch ersichtlich, wie stark die Eingriffe für die betroffenen Personen sein können. Man kann ihnen diese nicht einfach in einer „Portion“ zumuten, sondern muss sie auf mehrere Male verteilen, damit sie akzeptiert und verarbeitet werden können. In dieser Interviewstelle wird deutlich, wie stark der Anspruch des Assessments ist, die Wahrheit über den Menschen zu erzählen und die Teilnehmenden zur Arbeit an sich anzuhalten. Damit wird auch deutlich, wie stark der „psy-effect“ mit den zwei folgenden Bereichen, der Selbsterkenntnis und des Selbstmanagement verbunden ist. Psychologie ist die Sprache, in der im Assessment Selbsterkenntnis und Selbstmanagement betrieben wird.

Die zentrale Aussage des „psy-effects“ ist jedoch nicht, dass die Psychologie unser ganzes Leben beherrschen würde in dem Sinne, dass sie zu einer alles beherrschenden Ideologie geworden wäre. Auf dieser Ebene gibt es sicher noch andere Denkweisen, Mentalitäten und Ideologien, wie zum Beispiel das ökonomische Marktmodell und die Konzeption des Menschen als rational handelndes, nutzenmaximierendes Individuum. Das spezifische am

„psy-effect“ ist jedoch, dass Psychologie die einzige Sprache geworden ist, in der die menschliche Existenz beschrieben wird. In diesem Sinne dominiert die Psychologie unsere Beziehung zum Selbst, da sich uns dieses Selbst immer schon als psychologisiertes Selbst präsentiert. Die Psychologie hat damit den ursprünglich in der Aufklärung vielleicht einmal leer gedachten Platz im inneren des Subjekts ausgefüllt.

5.3. Die Erkenntnis des Selbst

Das Assessment kann als Technik verstanden werden, welche die Selbsterkenntnis fördert, aber auch erfordert. Die Mittel zur Selbsterkenntnis kommen dabei fast ausschliesslich aus der Psychologie. Doch der Imperativ des „Erkenne dich selbst!“ kann wesentlich weiter zurückverfolgt werden als der „psy-effect“. Foucault bezeichnet dieses heutige „regime of the self“ als „Hermeneutik des Selbst“ (Foucault 1993a). Er findet sie bereits in der griechischen und römischen Antike. Erst mit dem Christentum hat sie sich jedoch zur Pflicht im Umgang mit sich selbst entwickelt: „As everybody knows, Christianity is a confession. [...] Everyone, every Christian, has the duty to know who he is, what is happening in him. He has to know the faults he may have committed: he has to know the temptations to which he is exposed. And, moreover, everyone in Christianity is obliged to say these things to other people, to tell these things to other people, and hence, to bear witness against himself.“ (Foucault 1993a:211)

Während in der spätgriechischen und römischen Antike dieser Imperativ des „Erkenne dich!“ begleitet war von der Forderung der „Sorge um sich“ und die Selbsterkenntnis im Dienste der Selbstsorge stand, hat er sich im Christentum davon gelöst. Foucault begründet dies damit, dass in den Moralvorstellungen der westlichen Gesellschaften ein tiefgreifender Wandel stattgefunden habe, der die Maxime „Achte auf dich selbst“ unmoralisch erscheinen liess. (Foucault 1993b:31f) Ursprünglich wurde die Forderung der Selbsterkenntnis vor allem religiös begründet. Es ging darum, Zeugnis über die eigenen Sünden und Verfehlungen, über unsittliche Gedanken und Versuchungen abzulegen. Die Wahrheit über das Selbst ist dabei etwas, was versteckt im Innern des Selbst liegt und zuerst aufgedeckt und entziffert werden muss. Dieser religiös begründete Imperativ der Selbsterkenntnis wurde mit dem Übergang in eine säkulare Gesellschaft nicht abgeschafft, sein Inhalte haben sich aber verändert. Es geht nicht mehr primär darum, nach Sünden zu forschen und diese zu bekennen, sondern Selbsterkenntnis wird nun mit den Methoden der Psy-Disziplinen betrieben. Die Grundformen der Selbsterkenntnis haben sich dabei aber nicht wesentlich verändert. Anstatt nach versteckten Versuchungen wird nun nach unentdeckten Potentialen gesucht.

Wir haben bereits ausgeführt, dass das Assessment nicht nur zur Beurteilung der Kandidatinnen dient, sondern diesen auch ermöglichen soll, sich selbst zu erkennen, indem sie für diesen Prozess die Unterstützung einer Expertin erhalten. An einer anderen Stelle des Interviews mit dem Experten kommt noch klarer zum Ausdruck, dass nicht nur die Assessorinnen beurteilen (wollen), sondern dass sich die Teilnehmerinnen auch regelrecht eine Beurteilung durch diese wünschen:

„Und dann gibt es, also grundsätzlich mal stelle ich fest bei den Leuten irgendwie, ich weiss auch nicht, manchmal dünkt es mich fast, so eine Geilheit auf Beurteilung, auf eingeschätzt werden und zwar die Betroffenen selbst, oder, also Leute, wir, die irgendwie das Gefühl haben, wir bekommen gerne eine Rückmeldung, wie bin ich und so und so und kann man das nicht. Ich habe viele Leute, die einfach mir sagen, du kann ich nicht mal so einen Test durchführen“ (S. 41f)

Der Experte spricht hier sehr allgemein von „den Leuten“, die eine „Geilheit“ auf Beurteilung haben. Er zeigt damit, wie im Assessment nicht nur beurteilt, sondern auch ein Verlangen nach Beurteilung befriedigt wird. Die Teilnehmenden wollen eine Rückmeldung erhalten, um mehr über sich selbst zu erfahren. Dieses Wissen über sich selbst können sie sich jedoch nur schwer selbst erarbeiten. Ähnlich wie in den frühen christlichen Gemeinschaften ausgefeilte Methoden der Introspektion entwickelt wurden, müssen auch heute diese Erkenntnisse über sich selbst mit hoch entwickelten Methoden gewonnen werden. Diese Erkenntnisse sind der betroffenen Person deshalb nicht ohne weiteres zugänglich. Psychologische Tests oder Übungen wie sie im Assessment Center angewandt werden, ermöglichen erst diese Erkenntnis. Das Verlangen nach mehr Wissen über sich selbst geht sogar so weit, dass die Leute von sich aus psychologische Tests durchführen wollen. Neben den etablierten psychologischen Testverfahren, die meist nur lizenzierten Psychologinnen zugänglich sind, hat sich deshalb auch ein grosser Markt für Tests und Selbstbeurteilungen etabliert, die mit geringem Aufwand eigenständig auch von Laien durchgeführt werden können. Ein Beispiel eines solchen „Tests“ ist das „DISG-Persönlichkeits-Profil 'Light Version'“¹⁵. Ein Heft im Umfang von ca. 20 Seiten, das auf der Titelseite damit wirbt, dass es zeige, „wie Sie Ihre Grundverhaltensweisen [...] erkennen. Sie lernen, diese bei sich und anderen besser einzuschätzen und Ihre Stärken gemäss Ihren Möglichkeiten einzubringen. So gestalten Sie Ihre Beziehungen zu anderen effektiver.“ Es soll durch „Lesen und Rubbeln“ in ein bis zwei Stunden Einsicht in die eigenen Stärken und Schwächen geben und geeignete Verbesserungsmassnahmen ermöglichen. In der in diesem

¹⁵ DISG-Persönlichkeits-Profil herausgegeben von Prof. Dr. Lothar J. Seiwert, Heidelberg; auf Deutsch erschienen bei DISG-Training, D75196 Remchingen, ISBN 3-89467-340-0

„Test“ benutzen Sprache und Vorgehensweise, wird bereits deutlich, dass die Selbsterkenntnis immer stärker mit dem Ziel des effizienten Selbstmanagements betrieben wird. Diese Entwicklung werden wir im nächsten Kapitel auch bezüglich des Assessments eingehender darlegen.

Auch im Interview mit Andrea Marti kommt zum Ausdruck, dass sie sich anfänglich Erkenntnisse über ihre Fähigkeiten aus dem Assessment gewünscht hat:

„Bin noch interessiert gewesen, ja und, wie sieht es nun eben aus mit diesem Potential, also was ist nun da vorhanden, oder ja, und ich habe mir eigentlich so vorgestellt, dass das so eigentlich um eine wertfreie Ermittlung geht und nachher aufzeigt, da sind so Stärken, Schwächen und da könnte man das machen, ja so in dieser Art, oder. Und habe nachher das Gefühl gehabt, mou [doch]. Also es ist auch so erzählt worden, natürlich vom Gruppenassessment der Vorteil sei, dass man sich eigentlich nicht so könne verstellen, weil man es ja nicht so könne steuern. Und es eigentlich auch darum geht Fremdwahrnehmung, wie nehmen einem die anderen wahr, und so. Da habe ich gedacht, ja das ist gut und habe das Gefühl gehabt, ich wolle einfach von Anfang an möglichst ehrlich sein und mich nicht verstellen, weil ich so das Gefühl gehabt habe, es gehe ja mir auch um Erkenntnis, oder und nicht irgend um etwas wollen darzustellen, sondern wirklich für mich selbst zu wissen, oder. Also wo stehe ich eigentlich und wie nehmen die anderen mich wahr und so.“ (S. 56f)

Andrea Marti nimmt das Assessment im Vorfeld der Durchführung nicht als Bedrohung oder Prüfung war, sondern ist interessiert an einer „wertfreien Ermittlung“ ihres Führungspotentials. Sie sieht das Assessment nicht primär als Methode des Arbeitgebers zur Selektion von Führungsnachwuchs, sondern als Möglichkeit mehr über ihre Fähigkeiten zu erfahren. Sie beschliesst deshalb auch, sich nicht „zu verstellen“ um vorteilhafter zu erscheinen, sondern möglichst ehrlich zu sein. Die Teilnehmerin bringt klar zum Ausdruck, dass sie grosses Interesse hat an diesen ihr bis zum damaligen Zeitpunkt verborgenen Erkenntnissen über ihre Person und gewillt ist, sich dafür einzusetzen, dass sie aus dem Assessment möglichst unverfälschte Ergebnisse erhält. Damit sie jedoch diese Erkenntnisse gewinnen kann, muss sie sich auf speziell dazu entwickelte Verfahren stützen und braucht die Hilfe ausgewiesener Expertinnen.

Im Unterton ihrer Aussagen deutet Andrea Marti jedoch auch bereits an, dass das Assessment diese Hoffnung nach „wertfreier“ Selbsterkenntnis nicht erfüllen konnte. Später im Interview beschreibt sie deutlich, wie sie während des Assessment Centers feststellen musste, dass das primäre Ziel der Veranstaltung die Selektion unter den Teilnehmenden ist. Die Organisatorinnen des Assessment Centers präsentierten die Methode des Gruppenassessments, bei dem mehrere Personen gleichzeitig beurteilt werden, als

vorteilhaft, weil sich die Teilnehmenden weniger gut verstellen könnten und so auch selbst zu authentischeren Ergebnissen über sich selbst kommen würden. Aus dem Blickfeld verschwindet dabei, dass die Methode des Gruppenassessments vor allem die Selektion unter den Teilnehmenden für die Assessorinnen erleichtert. So wird eine Technik, die bei genauerer Betrachtung gar nicht primär die Selbsterkenntnis der Teilnehmenden fördern soll, diesen als ideales Instrument zur Gewinnung unverfälschter Fakten über sich selbst angepriesen. Auf den hier bereits angesprochenen Selektions- und Prüfungscharakter des Assessments werden wir im letzten Abschnitt dieses Kapitels näher eingehen.

Eine weitere Interviewpassage verdeutlicht, dass sich die „Hermeneutik des Selbst“ im Umfeld des Assessments nicht auf die konkrete Durchführung des Assessment Centers beschränkt. Die interviewte Teilnehmerin beschreibt, wie sie sich in den Ferien vor dem Assessment auf das „Führungskräfte-Entwicklungs-Programm“ (FEP) vorbereitet:

„Eine Woche vorher habe ich noch Ferien gehabt. Und dann habe ich mich da auseinandergesetzt und überlegt, oder da um, so das ganze Leben umgekrempelt, also, einfach so sich überlegt, was habe ich bis jetzt gemacht und so und mir Zeugs aufgeschrieben und mich eben mit diesem Zettel¹⁶ und so vorbereitet.“ (S. 57)

Die Teilnehmerin wurde durch das Assessment dazu angehalten, sich systematisch mit ihrem bisherigen Leben auseinanderzusetzen. Sie spricht sogar davon, dass sie ihr ganzes Leben „umgekrempelt“ habe, womit sie wohl insbesondere meint, dass sie ihr ganzes Leben intensiv nach bedeutenden Ereignissen durchsucht und geordnet hat. Dadurch hilft das Verfahren auch eine konsistente Biographie zu generieren. Doch nicht nur im Vorfeld seiner Durchführung entfaltet das Assessment bereits seine Wirkungen; es wirkt auch noch weit darüber hinaus. Wie dies in der Fachliteratur gefordert wird, wurden bei der Vorstellung des FEP ein ganzes Bündel von Massnahmen versprochen, die im Anschluss an das Assessment durchgeführt werden sollten. So gab es eine intensive Nachbearbeitung, in die verschiedene Stellen der Verwaltung involviert waren und in der sinnvolle Massnahmen hätten besprochen werden sollen. Nach einem Jahr war dann eine erneute Standortbestimmung vorgesehen. Dies alles macht deutlich, dass Selbsterkenntnis nicht nur während dem Assessment Center geschieht und aus Erkenntnissen besteht, die Fremde sammeln, sondern dass im Umfeld des Assessments auch weitere Techniken der „Hermeneutik des Selbst“ entstanden sind. Schon alleine durch die Tatsache, dass sie bei einem Assessment mitmachen sollen, werden die Teilnehmenden zu einer umfassenden Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbst angehalten.

¹⁶ Hier ist ein Vorbereitungsdokument aus dem FEP gemeint.

5.4. Das Management des Selbst

Selbsterkenntnis und Selbstmanagement sind im Assessment eng miteinander verknüpft. In der Assessment Literatur wird die Möglichkeit, Stärken und Schwächen zu erkennen fast immer damit verbunden, die erkannten Defizite abzubauen und die eigenen Stärken noch weiter zu optimieren. Unserer Ansicht nach ist diese Forderung nach einem optimalen Management der persönlichen Fähigkeiten nicht einfach naturgegeben. Wir möchten deshalb, bevor wir uns mit dem Selbstmanagement im Assessment auseinandersetzen, einen kurzen Exkurs einfügen, der diese Forderung nach einem permanenten Selbstmanagement in einen etwas grösseren Kontext einordnet und zeigt, aus welchen Ideen sie entstanden ist.

5.4.1. Exkurs: Liberalismus und Neoliberalismus

Die Forderung nach einem konsequenten Management seiner Selbst ist verbunden mit den Veränderungen, die der Liberalismus und seine Fortsetzung und Umwandlung im Neoliberalismus für das Verständnis des Individuums bewirkt hat. Erst seit der Aufklärung wird der Mensch überhaupt als (aufgeklärtes) *Subjekt* verstanden. Diese Konzeption des Individuum als Subjekt nimmt im heutigen „regime of the self“ eine zentrale Stellung ein. Eine der Haupteigenschaften dieses Subjekts ist seine Freiheit. Der Liberalismus wurde als Regierungsform entwickelt, die diesen freien Subjekten angemessen ist. Sie sollen sich im liberalen Staat und der liberalen Gesellschaft frei entfalten können. Einleitend möchten wir nun mit zwei Zitate von Rose verdeutlichen, welche neuen Probleme des Regierens sich im Liberalismus aus dieser Freiheit ergeben und wie die Freiheit umgeben ist von Techniken des „richtigen“ Umgangs mit ihr: „In the case we are discussing here, the characteristics of persons, as those 'free individuals' upon whom liberalism depends for its political legitimacy and functionality, assume a particular significance. Perhaps one could say that the general strategic field of all those programs of government that regard themselves as liberal has been defined by the problem of how free individuals can be governed such that they enact their freedom appropriately.“ (Rose 1998:29) Diese Techniken des angemessenen Umgangs mit der Freiheit schränken die Individuen nicht nur in der Ausübung dieser Freiheit wieder ein, sondern frei zu sein wird selbst zu einer Technik. Diese Freiheit besteht nicht unbedingt in der freien Wahl, sondern im Zwang zum „Frei-Sein“ auch unter Bedingungen, die nur eine eingeschränkte Freiheit zulassen: „The forms of freedom we inhabit today are intrinsically bound to a regime of subjectification in which subjects are not merely 'free to choose', but *obliged to be free*, to understand and enact their lives in terms of choice under conditions that systematically limit the capacities of so many to shape their own destiny. Human beings must interpret their past, and dream their future, as outcomes of personal

choices made or choices still to make yet within a narrow range of possibilities whose restrictions are hard to discern because they form the horizon of what is thinkable.“ (Rose 1998:17) Wie wir noch zeigen werden, ist das Assessment eine Technik, die Individuen dazu bringt, sich unter der Bedingung der Freiheit „richtig“ zu verhalten.

Im Folgenden sollen nun die wichtigsten Eigenschaften des Liberalismus und seiner Fortsetzung im Neoliberalismus in Bezug auf unsere Analyse etwas genauer dargestellt werden. Wie Rose (1993:290) ausführt, hat der Liberalismus einen fundamentalen Einfluss auf die Regierungsformen des Westens gehabt. Ursprünglich hatte er zum Ziel, die Macht und den Einfluss der politischen Autoritäten auf das Individuum einzuschränken. Dieses sollte dem Zugriff der staatlichen Macht so weit als möglich entzogen werden. Daneben hat der Liberalismus aber auch eine Vielzahl neuer Techniken und Strategien zur (Selbst)führung der Individuen ausserhalb des direkten Einflusses der Staatsmacht hervorgebracht. Diese neuen Techniken bringen nicht nur eine grössere Freiheit, sondern können wiederum in einer neuen Weise einschränkend wirken. Die liberale Lehre vom freien Subjekt wurde begleitet von Strategien, welche die neu entstandenen Felder des Marktes, der Öffentlichkeit und der Freiheit des Individuums in erwünschte Richtungen lenkten, ohne sie zu zerstören oder in ihrer Autonomie zu beschränken.

Rose nennt vier zentrale Eigenschaften des Liberalismus:

- 1) Der Liberalismus führt eine neue Beziehung zwischen Regierung und Wissen ein. Neu ist, dass die Führung der Individuen auf verschiedenste Formen von sozial- und geisteswissenschaftlichen Theorien über das Verhalten der Individuen abgestützt wird und diese Theorien dazu verwendet werden, diverse neue Techniken einzuführen und zu legitimieren. Wie wir bereits ausführlich erläutert haben, kann das Assessment als eine solche Technologie aufgefasst werden.
- 2) Die liberale Regierungsform ist darauf angewiesen, dass die Subjekte der Herrschaft ihr Verhalten selbst aktiv und unabhängig „regieren“. „Whilst all mentalities of rule embody a conception of the subjects over whom rule is to be exercised, liberalism invests great hopes in these subjects. It both depends upon the existence of free individuals and seeks to shape and regulate that freedom in a social form, simultaneously specifying the subjects of rule in terms of certain norms of civilization, and effecting a division between the civilized member of society and those lacking the capacities to exercise their citizenship. It thus becomes dependant upon devices (schooling, the domestic family, the lunatic asylum, the reformatory prison) that promise to create individuals who do not need to be governed by others, but will govern themselves, master themselves, care for themselves. From this time forth, liberal rationalities of government will dream that the national objective of the good citizen will fuse with the personal objective for the good

life.“ (Rose 1993:291) Wie wir ausgeführt haben, ergibt sich aus der Verpflichtung zur Selbstregierung nicht automatisch auch eine grössere Freiheit für die Individuen. Der Liberalismus ist zwar von freien Subjekten abhängig, diese müssen jedoch zuerst befähigt werden, ihre Freiheit richtig zu gebrauchen. Dieser Aspekt des Liberalismus, der sich im Neoliberalismus mit seiner noch stärkeren Abstützung auf die Selbstverantwortung der Individuen noch verstärkt, ist für unsere Analyse zentral. Wir werden zeigen, dass das Assessment eine vorzügliche Technik zur Führung von für sich selbst verantwortlichen Individuen ist.

- 3) Liberale Regierungsformen sind inhärent mit der Autorität von Expertinnen und Experten verbunden. Den Aspekt der Expertisierung, der auch im Assessment beobachtet werden kann, haben wir bereits im vorangehenden Kapitel behandelt. Die Expertisierung ist teilweise eine Konsequenz aus der Verbindung der Macht mit wissenschaftlichem Wissen. Politische Instanzen können sich bei ihren Entscheiden nicht mehr nur auf den Staat, sondern auch auf die Autorität von Expertinnen berufen. Die Verbindung zwischen Staat und Expertinnen ist jedoch wechselseitig, erhöht sich doch auch durch die staatliche „Lizenzierung“ und „Bürokratisierung“ ihrer Tätigkeit deren Autorität. Rose bezieht diese Verbindung zwar primär auf staatliches Handeln, da der hier analysierte Liberalismus ursprünglich im Kern eine politische Theorie war. Wir sind jedoch der Meinung, dass sich diese Verbindung von Macht und Wissen verallgemeinern lässt. Wie dies auch im Assessment geschieht, haben wir bereits ausführlich analysiert.
- 4) Liberalismus führt ein kontinuierliches Hinterfragen der Herrschaft ein. Der Liberalismus konfrontiert sich selbst auch mit den Fragen „warum regieren?“ und „wer darf regieren?“. Herrschaft ist im Liberalismus nicht einfach gegeben. Sie muss ständig neu legitimiert werden. Autorität wird im Liberalismus einer ständigen Prüfung durch die Autoritäten selbst und durch die Regierten unterzogen. Zwei Modi der Legitimation die sich dabei besonders bewährt haben, sind die Abstützung auf den behaupteten Willen der Regierten¹⁷ und der Rekurs auf Experten und ihre Wissenschaft. Wie wir in den Kapiteln 4.1 und 4.3 zur Expertisierung sowie Transparenz und Fairness gesehen haben, rekurriert das Assessment zu seiner Legitimation sehr stark auf diese beiden Modi. Dabei ist wohl die Legitimation über Expertenwissen und die Psychologie als Wissenschaft noch etwas stärker ausgeprägt und konsistenter formuliert als die Legitimation über den Willen der Teilnehmenden. Doch der alleinige Rekurs auf die Objektivität des wissenschaftlichen

¹⁷ Zum Beispiel durch die Verfahren der Demokratie. Es geht hier jedoch nicht darum zu behaupten, dass die Demokratie nur eine Farce sei, sondern darum, zu zeigen, dass diese immer auch der Legitimation der getroffenen Entscheidung dient. Durch den Rekurs auf den Willen einer Mehrheit der Regierten erhält eine Entscheidung in der Demokratie eine grössere Legitimation.

Verfahrens reicht nicht aus, wie wir anhand der Diskussion des Kriteriums der „sozialen Validität“ gesehen haben. Zur Legitimation des Verfahrens wird deshalb auch auf den Nutzen und die damit erhöhte Akzeptanz durch die Betroffenen verwiesen. Es wird postuliert, dass deren Wille zur Selbsterkenntnis im Assessment befriedigt werden kann.

Im zwanzigsten Jahrhundert hat sich der Liberalismus in verschiedenen Strömungen weiterentwickelt. Der wichtigste Unterschied zwischen dem klassischen Liberalismus und dem Neoliberalismus ist das neue Verhältnis von Staat und Wirtschaft. Nicht mehr der Staat kontrolliert die Wirtschaft, sondern der Staat wird durch das Prinzip des Marktes reguliert. Während in der klassischen Liberalen Version die Freiheit der Individuen eine Vorbedingung für eine rationale Regierung war, und der Staat diese Freiheit nicht beschränken durfte ohne seine eigenen Grundlagen zu gefährden, bindet der Neoliberalismus die Rationalität der Regierung an das rationale Verhalten der Individuen. Der Referenzpunkt dieses Verhaltens ist jedoch nicht mehr das naturgegebene freie Subjekt, sondern eine behavioristische Konzeption des Individuums als streng rational handelndes Subjekt, das über die Steuerung der Umweltbedingungen manipuliert werden kann.

Foucault hat sich in seiner Vorlesung zur neoliberalen Gouvernementalität, die er 1979 am Collège de France hielt, ausführlich mit dem Neoliberalismus auseinandergesetzt. Wir werden uns im folgende hauptsächlich auf seine Argumentation stützen, die von Thomas Lemke (2001) zusammengestellt wurde. Foucault unterscheidet zwei Stufen der Entwicklung des Neoliberalismus. Zum ersten die „Freiburger Schule“ der Ordo-Liberalen und zum zweiten die „Chicago School“.

Die „Freiburger Schule“ der Ordo-Liberalen hat sich in den 1920er Jahren in Deutschland entwickelt und gewann insbesondere nach dem zweiten Weltkrieg an Einfluss. Sie verstand den Liberalismus vor allem als Alternative zu jeder Form des Staatsinterventionismus (Sowjetsozialismus, Nationalsozialismus, Keynesianismus), den sie als Bedrohung der Freiheit ansah. Für die Ordo-Liberalen sollte die Sozialpolitik nicht eine kompensatorische Funktion erfüllen und damit die ökonomische Freiheit behindern, sondern primär die Behinderung des ökonomischen Wettkampfes durch gesellschaftliche Einflüsse verhindern. Es sollten also nicht die unsozialen Einflüsse des Marktes ausgeglichen werden, sondern die durch irrationale Strukturen erzeugten, antikompetitiven Einflüsse der Gesellschaft sollten aufgehoben werden. Das Ziel war eine Ungleichheit, die für alle gleich ist. Dazu erhoben die Ordo-Liberalen zwei Hauptforderungen: die Universalisierung des Unternehmers und die Neudefinition des Rechts. Unternehmerisches Handeln sollte zum Prototyp gesellschaftlichen Handelns werden. Das beste Mittel zur Durchsetzung solcher unternehmerischer Strukturen in der Gesellschaft war eine Anpassung der Rechtsordnung zur Durchsetzung dieser Prinzipien. Damit sahen die Ordo-Liberalen Staat und Kapitalismus

nicht länger als Gegensätze an, sondern es war die Aufgabe des Staates, möglichst geeignete Rahmenbedingungen für die Entfaltung des Kapitalismus zu schaffen. Das Hauptanliegen war nicht mehr, die Individuen vor freiheitseinschränkenden Massnahmen des Staates zu schützen, sondern die Macht des Staates für die Durchsetzung liberaler Prinzipien zu nutzen. Der Kapitalismus wurde dabei nicht wie im Marxismus als eine Gesellschaftsform mit einer zwingend sich entwickelnden destruktiven Logik aufgefasst, sondern als historisch offen und politisch veränderbar angesehen. Rechtliche Rahmenbedingungen sollten dabei die ökonomische Freiheit schaffen und den Wettbewerb ermöglichen. Anders als die klassischen Liberalen des 19. Jahrhunderts, die innerhalb eines bestehenden unfreiheitlichen und vormals ständisch geordneten Staates dem Staat die Freiheit abringen mussten, sahen sich die Ordo-Liberalen nach der Zerstörung Deutschlands im Zweiten Weltkrieg mit dem Problem konfrontiert, wie auf der Basis marktwirtschaftlicher Freiheiten ein komplett neuer Staat geschaffen werden konnte. Die Marktwirtschaft wurde damit zum tragenden Legitimationsprinzip des Staates und zugleich zu seiner Selbstbeschreibung. So lässt sich erklären, warum die Ordo-Liberalen im Gegensatz zum klassischen Liberalismus, in dem der Markt primär durch die „unsichtbare Hand“ reguliert wird, dem Staat, der eben nicht ihr Gegner, sondern durch seine regulatorischen Fähigkeiten ihr Gehilfe war, eine zentrale Rolle in der Garantie des freien Marktes einräumten.

Als zweite Stufe der Entwicklung des Neoliberalismus nennt Foucault die „Chicago School“. Analog zu den Ordo-Liberalen bekämpften die amerikanischen Neoliberalen der „Chicago School“ den Staatsinterventionismus. Daneben gibt es jedoch bedeutende Unterschiede. Der Ausgangspunkt der Ordo-Liberalen ist die soziale Marktwirtschaft. Ihre Kritik am Staatsinterventionismus richtet sich hauptsächlich gegen marktbehindernde Eingriffe. Daneben müssen aber nach der Meinung der Ordo-Liberalen auch staatliche Regelungen bestehen, die das Funktionieren des Marktes garantieren. Das Hauptelement des Neoliberalismus der „Chicago School“ ist dagegen die kontinuierliche Expansion des unternehmerischen Denkens auf alle Formen des Sozialen und die Reduktion des Staates auf einen reinen „Nachtwächter“. Damit wird die Differenz zwischen dem Sozialen und dem Ökonomischen verneint. In diesem Modell wird das ausschliessliche rational-ökonomischen Verhalten auch zum Prinzip der Staatstätigkeit. Dabei wird der Staat selbst zu einer Art Unternehmen, dessen Zweck es ist, eine marktregulierte Umgebung für das Handeln der Individuen zu schaffen. Mit dieser Generalisierung des Bereichs des Ökonomischen versuchen die Neoliberalen zwei Ziele zu erreichen: Erstens ermöglicht es die Generalisierung, auch nicht ökonomische Bereiche nach ökonomischen Kategorien zu beurteilen. Soziale Beziehungen und individuelles Verhalten werden mittels ökonomischer Kriterien bewertet. Zweitens soll staatliche Tätigkeit unter marktwirtschaftlichen

Gesichtspunkten beurteilt werden. Während der klassische Liberalismus den Markt hauptsächlich als Mittel der Beschränkung staatlicher Macht ansieht, ist der Markt nun eine Art ständiges ökonomisches Tribunal, an dem über den Erfolg staatlicher Tätigkeit geurteilt wird. Im Folgenden geht es nun darum, wie sich diese neoliberale Ideologie auf das „regime of the self“ auswirkt.

5.4.2. Humankapital und „Total Quality Management“

Foucault illustriert das neoliberale „regime of the self“ an zwei Beispielen: Der Theorie des „Humankapitals“ und der Analyse der Kriminalität. Auf die Kriminalität soll hier nur ganz kurz eingegangen werden, um zu zeigen, wie weit die konsequente Umsetzung des Modells des ökonomisch-rational handelnden Menschen gehen kann. Die neoliberalen Theoretikerinnen und Theoretiker distanzieren sich in ihrer Erklärung der Kriminalität von jeglichen psychologischen, biologischen oder anthropologischen Ansätzen. Die Kriminelle hat nicht ein (psychologisches oder biologisches) Defizit, das korrigiert werden muss, sondern sie ist ein rational handelndes Individuum. Kriminalität ist damit jeglicher moralischen Komponente enthoben. Sie ist lediglich eine andere Form der Nutzenmaximierung. Das Strafsystem reagiert dabei auf eine gegebene „Nachfrage“ nach kriminellem Handeln damit, dass es die Kosten dieser Handlungen erhöht und so versucht die negativen externen Kosten zu minimieren. Die neoliberalen Theoretikerinnen gehen jedoch davon aus, dass die Ursachen der Kriminalität nicht aufgehoben werden können. Konsequenterweise gibt es im neoliberalen Modell gar keine weiteren Ursachen für Kriminalität als die nutzenmaximierende Entscheidung der Kriminellen.

Direkt mit dem Assessment in Verbindung steht die Theorie des Humankapitals. Den Neoliberalen zufolge hat die klassische politische Ökonomie dem Faktor Arbeit zu wenig Bedeutung beigemessen. Das soll insbesondere daher kommen, dass Arbeit nur als abstrakter Produktionsfaktor aufgefasst wurde und keine konkrete ökonomische Theorie der Arbeit bestand. Die neoliberalen Theoretiker des Humankapitals versuchen ausgehend von der Frage „Wie nutzen die Personen, welche die Arbeit ausführen, die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel?“ die Arbeitskraft als eine weitere Form des Kapitals zu verstehen. Aus Sicht der Arbeiterin ist demzufolge das Einkommen nicht einfach der Lohn, den sie für die Arbeit bekommt, sondern eine Rendite aus dieser speziellen Form von Kapital. Das Humankapital besteht aus zwei Komponenten: Einer angeborenen physisch-genetischen Disposition und den Fähigkeiten, die als Folge von „Investitionen“ erworben wurden. In diesem Modell sind die Arbeiterinnen nicht mehr länger von einem Unternehmen abhängige Lohnempfängerinnen, sondern selbständige Unternehmerinnen ihrer selbst. Sie alleine sind

verantwortlich für ihre Investitionsentscheidungen und bemüht, einen Mehrwert zu generieren.

Die Humankapitaltheorie verlangt nach einer rigiden Form des Selbstmanagements. Jede einzelne muss sich als ihr Unternehmen möglichst erfolgreich managen. Durch die Analogie zwischen der eigenen Person und einem Wirtschaftsunternehmen werden auch Vorgehensweisen, die ursprünglich zur Führung von Unternehmen entwickelt wurden, auf die Führung des eigenen Selbst übertragen. Als Beispiel eines solchen Managementverfahrens möchten wir hier näher auf das „Total Quality Management (TQM)“ eingehen. Wir werden zeigen, dass es grosse Ähnlichkeiten zwischen der Theorie des „Total Quality Managements“ und gewissen Formen des Selbstmanagements gibt. Das Unternehmen „Ich“ wird nach ähnlichen Prinzipien geführt, wie ein Unternehmen, das TQM „implementiert“ hat.

Der Begriff „Management“, der hier immer wieder in unterschiedlichen Zusammenhängen auftaucht, wird heute inflationär verwendet. Alles und jedes muss „gemanagt“ werden. Selbst in der Politik wird eine militärische Intervention oft nicht mehr als Krieg, sondern als Krisen- und Konfliktmanagement bezeichnet. „Mit Management verbinden sich positiv besetzte Assoziationen wie Klarheit, Unkompliziertheit, Sachlichkeit, Kompetenz und Effizienz. Management präsentiert sich als die Kategorie des kalkulierten Fortschritts und ist als solche nicht nur der Legitimationspflicht enthoben, sondern verfügt selbst über ein beachtliches Legitimationspotenzial. [...] Wer seine Tätigkeiten, was immer es sei, in der Nähe des Managements positioniert, verschafft ihnen jene neue Qualität, welche Distinktion im Sinne höherer Weihen sicherstellt.“ (Nigsch 1997:418) Ulrich Bröckling (2000:132f) hält fest, dass sich Management zu einem „übergreifenden Dispositiv zeitgenössischer Menschenführung“ entwickelt. Nicht mehr nur Wirtschaftsunternehmen werden nach den Methoden des Managements geführt, sondern auch Karriere, Familie und Beziehungen, Behörden und Bürgerinitiativen werden „gemanagt“. Managementprogramme stellen ein Arsenal von griffigen Handlungsmaximen bereit. Das TQM ist ein solches Managementprogramm. Es ist „eine Führungsmethode einer Organisation, bei welcher Qualität in den Mittelpunkt gestellt wird, welche auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruht und welche auf langfristigen Erfolg durch Zufriedenstellung der Abnehmer und durch Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“ (DIN EN ISO 8402, nach Bröckling 2000:136) Die Hauptforderung des TQM ist die Ausrichtung jedes einzelnen Vorgangs im Unternehmen auf das Ziel kontinuierlicher „Qualitätssteigerung“. Dazu muss jedoch die erreichte Qualität dauernd neu gemessen werden. Die Einführung von TQM verlangt nach einem kontinuierlichen Benchmarking, das die Messung der Qualität „objektiviert“ und systematisiert. Die Messung der Qualität wird über ein umfassendes

Instrumentarium verschiedenster formalisierter Verfahren zur Erhebung diverser Kennzahlen und Qualitätsmerkmale betrieben. Dabei werden neben klassischen wirtschaftlichen Erfolgskennzahlen auch verschiedene andere Formen der Qualitätsmessung eingesetzt. Dies kann so weit gehen, dass die nach TQM geführte Polizeibehörde von Madison jede fünfzigsten Person, die mit ihr in Kontakt kommt, einen Fragebogen zur Kundenzufriedenheit mit der Dienstleistung ausfüllen lässt. „Die 'Kunden'-Orientierung erhält einen ganz eigenen Sinn, wenn man sich einen Drogendealer oder Einbrecher vorstellt, der darüber sinniert, ob die Cops bei seiner Festnahme eher 'passabel' oder 'schlecht' vorgegangen sind, und anschliessend notiert, beim nächsten Mal hätte er gerne Kaffee und Zigaretten zum Verhör.“ (Bröckling 2000:151) „Qualität“ wird dabei jedoch hauptsächlich auf Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg reduziert. Die Möglichkeit innerbetrieblicher Verbesserung scheint dabei als alleiniger Motivator jedoch nicht auszureichen. So werden für Unternehmen, welche die Philosophie des TQM vorbildlich umsetzen, Benchmarking Preise wie der „European Quality Award“ vergeben. Bröckling (2000:149) meint dazu: „Und es entbehrt auch nicht der Ironie, wenn ausgerechnet entschiedene Verfechter der Marktwirtschaft Musterbetriebe küren wie weiland die Planbehörden im 'realexistierenden Sozialismus'.“ In ähnlicher Weise ist auch die intensive Arbeit am eigenen Selbst, die im Assessment gefordert wird, an die Versprechung von gesteigerten Erfolgchancen gekoppelt.

Schlussendlich werden im TQM auch betriebsinterne Beziehungen als Kundinnen-Lieferantinnen-Beziehungen aufgefasst. Einzelne Betriebseinheiten oder Mitarbeiterinnen werden dadurch zu „internen Kundinnen“. Das Unternehmen kauft dann die Arbeitsleistung einer Arbeitnehmerin auf die gleiche Art und Weise, wie andere Produktionsmittel eingekauft werden. Das probate Mittel zur kontinuierlichen Qualitätssteigerung, so die Logik des TQM, ist die Ausrichtung aller Vorgänge am Modell des Marktes. So soll garantiert werden, dass sich alle Beteiligten im Sinne der Eigennutzenmaximierung automatisch den Nutzen des gesamten Unternehmens maximieren. „Beide Seiten stehen sich demnach wie gleichberechtigte Geschäftspartner gegenüber und handeln verbindliche Leistungen und Lieferfristen aus. Die diskursive Verwandlung von Vorgesetzten und Untergebenen in interne Kunden und Lieferanten überführt so die Asymmetrie innerbetrieblicher Machtrelationen (und erst recht die antagonistische Rhetorik des Klassenkampfes) in eine Win-win-Situation gleich gerichteter Interessen.“ (Bröckling 2000:142) Doch auch andere innerbetriebliche Vorgänge werden neu strukturiert. So soll die Selbständigkeit und Subjektivität der Arbeitenden in sich selbst organisierenden Gruppen gezielt genutzt werden. Die Eigendynamik der Arbeiter wird dabei nicht mehr als „Störgrösse“ wahrgenommen, die es zu kontrollieren gilt, sondern als Ressource, die genutzt werden soll. „'Arbeiterautonomie',

noch in den sechziger und siebziger Jahren eine klassenkämpferische Parole, die Fabrikbesetzer und Streikkomitees auf ihre Fahnen schrieben, hat den Ruch des Subversiven eingebüsst und ist zum Rationalisierungsinstrument mutiert – freilich nicht ohne die geforderte Selbstbestimmung auf die Verinnerlichung jener Marktmechanismen zu verengen, deren Herrschaft der Kampf um Autonomie einmal brechen sollte.“ (Bröckling 2000:142)

Damit sollte nun deutlich geworden sein, dass TQM eine Technik der Unternehmensführung ist, die sehr gut zu der bereits beschriebenen neoliberalen Gouvernamentalität passt. Auch im Bezug auf das Assessment konnten wir beobachten, wie zahlreiche Argumente, die den Nutzen des Verfahrens für Mitarbeiterinnen und Unternehmen belegen sollen, zur Legitimation verwendet werden. Dies haben wir im Kapitel 4.3. ausführlich dargelegt.

Die Verbindung zwischen „Total Quality Management“ und Selbstmanagement, liegt in der konsequenten Ausrichtung allen Handelns auf Marktmechanismen. Im TQM werden die innerbetrieblichen Strukturen und die Beziehung zu den Angestellten dem internen Markt unterworfen. Das eigene Selbst hat sich ebenfalls auf dem Markt zu behaupten. Dazu muss es nach den Regeln des Managements geführt werden. Der Ratgeber von William Bridges (1996) beschreibt prägnant, wie man sich als erfolgreicher „Unternehmer seiner Selbst“ zu verhalten hat und wie dabei auch das Unternehmen profitiert. „Definieren Sie sich eindeutig als ein Produkt, und stellen Sie dann eine umfassende Marktforschung an. [...] Dazu müssen Sie sich als wirtschaftlich unabhängige Einheit betrachten, nicht als Teilstück, das ein Ganzes sucht, um darin zu funktionieren. Deshalb ist es enorm wichtig, dass Sie sich von einem Markt umgeben sehen, selbst wenn Sie Angestellter eines Unternehmens sind. [...] In früheren Tagen hätte diese Idee des 'seine eigene Unternehmung sein', obwohl man von jemandem Gehalt bezog, als Gipfel der Illoyalität gegolten. Heute ist diese Einstellung einem Unternehmen eher nützlich und bietet sogar hoch motivierte Unterstützung, die Unternehmen heute weit mehr brauchen als Loyalität im traditionellen Sinn, die in Wahrheit nur die Abhängigkeit beschreibt, die aus der Unfähigkeit erwächst, selbständig zu sein und zu denken.“ (Bridges 1996: 138f)

Hinter dieser vordergründig emanzipatorischen Rhetorik, die Selbstentfaltung und gemeinsame Interessen von Unternehmen und Individuum verspricht, verbirgt sich jedoch ein gnadenloser Konkurrenzkampf. „Die Anrufung der Selbstverantwortung ist ohne victim blaming nicht zu haben; die frohe Botschaft, jeder sei seines Glückes Schmied, bedeutet im Umkehrschluss: an seinem Unglück ist jeder selbst schuld. Wer Erfolg hat, beweist damit 'mentale Fitness'; wer scheitert, muss sich das auch noch als persönliches Versagen anrechnen lassen.“ (Bröckling 2000:156)

5.4.3. Selbstmanagement im Assessment

Eine zentrale Erkenntnis aus dieser Darstellung von Humankapital, TQM und Selbstmanagement ist wohl, dass hier, wie wir mehrfach gesehen haben, alte marxistische und emanzipatorische Postulate aus einer anderen Richtung neu aufgenommen werden. Die versprochenen Ziele bleiben die gleichen: Autonomie, Selbstentfaltung, Selbstbestimmung. Die Wege, die dorthin führen sind jedoch neu. Nicht mehr die Überwindung der Klassengegensätze soll zu einer besseren Gesellschaft führen, sondern jeder kann sein Glück selbst erreichen. Die Logik des gerechten freien Marktes auf dem jeder die gleichen Chancen hat, führt dazu, dass er für seine Erfolge und sein Scheitern selbst verantwortlich ist. Damit sollte nun ersichtlich geworden sein, wie die Technik des Selbstmanagement zu einer neuen Gouvernamentalität führt. „Die Gouvernamentalitätsperspektive erlaubt es also, das neoliberale Programm des 'Rückzugs des Staates' als Regierungstechnik zu dechiffrieren. Die Krise des Keynesianismus und der Abbau wohlfahrtsstaatlicher Interventionsformen führen weniger zu einem Verlust staatlicher Regelungs- und Steuerungskompetenzen (im Sinne eines Nullsummenspiels), sondern lassen sich eher als eine Umorganisation oder eine Restrukturierung der Regierungstechniken begreifen, die die Führungskapazitäten vom Staat weg auf 'verantwortliche' und 'rationale' Individuen verlagern.“ (Lemke 2000:39)

Im Assessment wird für das Unternehmen „Ich“ ähnlich wie im TQM ein Qualitätsbenchmarking durchgeführt. Oft werden im Assessment zudem nicht nur qualitative, sondern auch quantitative Urteile in Form von Noten gegeben. Diese sind die Betriebskennzahlen der „Ich-AG“. Ähnlich wie im TQM basiert auch ein Assessment auf formalisierten, „objektiven“ und für alle „fairen“ Verfahren, welche die individuelle Leistung vergleichbar und kalkulierbar machen. Im Assessment erfahren die Teilnehmenden, in welchen Bereichen sie ihre Stärken haben und wo sie sich noch weiter verbessern müssen. Es wird ein „fairer“ Markt zwischen den Bewerbern hergestellt, nach ähnlichen Vorstellungen wie auch Wirtschaftsunternehmen in der realen Marktwirtschaft miteinander konkurrenzieren. Nach Ähnlichen Prinzipien funktioniert auch das sogenannte „360°-Feedback“, das in der Literatur als Teil eines Assessments oder als Alternative dazu vorgeschlagen wird (Sarges 1996). Dabei werden die zu Beurteilenden von möglichst vielen relevanten Anderen mit ihnen in Kontakt stehenden Personen (Vorgesetzte, Kundinnen, Lieferantinnen, Mitarbeiterinnen, usw.) beurteilt. Bröckling (2000:152) meint dazu an Foucault anschliessend, dass dies einem demokratisierten Panoptismus gleichkomme. Jede wird sowohl zur Beobachterin, wie auch zur Beobachteten. Jede einzelne wird durch diese Kontrollarchitektur dazu angehalten, sich selbst zu verbessern, trägt aber als Beobachterin auch zu Verbesserung aller andern bei. „Die Asymmetrien innerbetrieblicher

Machtverhältnisse verschwinden [damit] in der statistischen Egalität des *one man, one questionnaire*.“ (Bröckling 2000:153)

Unserer Ansicht nach ist das Assessment eine logische Folge der dargestellten Theorie des Humankapitals. Es ist nicht nur eine Technik, diese „Kapitalform“ zu bewerten, sondern auch ein Mechanismus sie zu akkumulieren. Die Forderung nach einem aktiven Selbstmanagement zur Vergrößerung des eigenen Humankapital, lässt sich im Assessment schwer an einem bestimmten Punkt festmachen. Sie zieht sich vielmehr durch das gesamte Verfahren. Sie beginnt bereits in der Vorbereitung und endet auch nicht nach dem Assessment Center. Eine wichtige Funktion des Assessment Centers ist sicher, dass es überhaupt die „Datengrundlage“ für das eigene Unternehmen liefert. Die Form, wie diese in einem Gutachten festgehalten werden und in einem persönlichen Gespräch mit einer Psychologin näher erläutert werden, erinnert stark an eine therapeutische Behandlung. So werden tendenziell all jene pathologisiert, die sich nicht als Selbstunternehmerinnen verstehen.

In diesen Ausführungen sollte deutlich geworden sein, wie stark Selbsterkenntnis und Selbstmanagement im heutigen „regime of the self“ miteinander verbunden sind. Auch wenn die Hermeneutik des Selbst ursprünglich nicht zwingend auf diese Form des Selbstmanagements ausgerichtet war und damit nicht einfach als ihre Grundlage abgehandelt werden kann. In der Assessment Literatur wird Selbsterkenntnis fast ausschliesslich als Hilfsmittel zur Arbeit an den eigenen Schwächen und damit zur Entwicklung des Potentials der Teilnehmenden diskutiert. Doch was in diesen Ausführungen auch bereits augenfällig geworden sein sollte, ist die Tatsache, dass Selbstmanagement nicht alleine in Erscheinung tritt. Die hier beschriebenen Technologien des Selbstmanagement sind fast immer begleitet von Techniken der Disziplinierung. Selbstmanagement und Disziplinierung sind dabei zwei Seiten der gleichen Medaille. Die Forderung nach einem konsequenten Management des eigenen Selbst schlägt bei Misserfolg oder Nichtbeachtung schnell in Disziplinierung um.

5.5. Die Disziplinierung des Individuums

In der vorangehenden Diskussion haben wir das Assessment vor allem als Verfahren des Selbstmanagements und der „Hermeneutik des Selbst“ dargestellt. Dabei ging es insbesondere darum, welche Auswirkungen ein Assessment auf die Beziehung der Teilnehmerinnen zu sich selbst hat und was diese Neugestaltung der Beziehung zum eigenen Selbst für unsere Zeit bedeutet. Das Assessment kann jedoch als reine Selbsttechnologie nicht angemessen verstanden werden. Dass es den Umgang der Teilnehmerin mit sich selbst

anleitet und formt, ist nur ein Aspekt. Das Assessment hat auf die Teilnehmerin auch eine direkt disziplinierende Wirkung. In ihm werden Selbst- und Disziplinartechnologien auf eine besondere Weise miteinander verbunden.

Zur Analyse des Assessments ist insbesondere Foucaults Analyse der Disziplinarinstitutionen und der Prüfung von Interesse. Nach Foucault (1977:220ff) basiert die Durchsetzung der Disziplinarmacht auf einfachen Instrumenten: auf der hierarchischen Überwachung, der normierenden Sanktion und der Kombination dieser Mittel im Verfahren der Prüfung. Für eine erfolgreiche Prüfung müssen alle Aspekte des zu prüfenden Individuums sichtbar gemacht werden. Foucault beschreibt, wie diese Sichtbarkeit in den neu entstehenden Disziplinarinstitutionen wie dem Militärlager oder der Schule vor allem über eine genau festgelegte Anordnung der einzelnen Individuen im Raum erreicht worden ist. Auch in den Übungen eines Assessment Centers ist die Anordnung der Beobachterinnen, Moderatorinnen und Teilnehmerinnen im Raum genau festgelegt. Die Beobachterinnen setzen sich so, dass sie zusammen alle Teilnehmerinnen aus verschiedenen Perspektiven beobachten können. Kein noch so kurzes Augenzwinkern darf sich der Beobachtung entziehen. peinlich genau wird darauf geachtet, dass die einzelnen Teilnehmenden sich nicht unbemerkt untereinander austauschen oder absprechen können, dazu wird ihr Verhalten in jeder Übung zu jedem Zeitpunkt beobachtet und festgehalten. Dabei können die heutigen Assessorinnen von technischen Werkzeugen profitieren, die in den frühen Disziplinarinstitutionen nicht zur Verfügung standen. So werden in computerbasierten Postkorbübungen oder Unternehmenssimulationen oft nicht nur die getroffenen Entscheidungen in die Bewertung miteinbezogen, sondern es wird jedes Zögern vor einer Entscheidung aufgezeichnet und ausgewertet. Dies kann sogar so weit gehen, dass dabei der Zeit, welche die Kandidatin bis zur Entscheidung braucht, mehr Gewicht gegeben wird, als der Bewertung der eigentlichen Entscheidung. Die hierarchische Überwachung beschränkt sich im Assessment aber nicht nur auf die Raumanordnung und die genaue Beobachtung der Tätigkeiten der Kandidatinnen. Es werden auch Lebensläufe, der bisherige Verlauf der Karriere oder die Leistung und der Einsatz im Unternehmen miteinbezogen. Wenn nicht durch gezielte Befragungen oder Evaluationen direkt während dem Assessment Center, so doch auf jeden Fall in dessen Vor- oder Nachbearbeitung. Das Ziel dabei ist, möglichst keine relevanten Informationen unbeachtet zu lassen.

Das zweite Element, aus dem eine Prüfung besteht, ist die normierende Sanktion. Jedes noch so kleine Fehlverhalten wird in einer Disziplinarinstitution bestraft. Diese kleinen Strafen sollen dazu dienen, das Verhalten des fehlbaren Individuums zu korrigieren. Durch wiederholtes und intensives Üben sollen die Regeln der Institution in Fleisch und Blut übergehen: „Die Disziplinarstrafe ist zu einem Gutteil mit der Verpflichtung selbst identisch.

Sie ist weniger die Rache des verletzten Gesetzes als vielmehr seine Wiederholung, seine nachdrückliche Einschärfung. Der erwartete Besserungseffekt resultiert weniger aus Sühne und Reue als vielmehr direkt aus der Mechanik einer Dressur. Richten ist Abrichten.“ (Foucault 1997:232) Auch wenn heute das gedankenlose wiederholte Üben und Dressieren nicht mehr in dieser absoluten Form, wie es von Foucault am Beispiel der Schulen des 18. und 19. Jahrhunderts dargestellt wird, zu finden ist, hat seine Analyse ihre Gültigkeit nicht verloren. Der normierende Charakter des Assessments ist nicht zu übersehen. Erfolg in einem Assessment hängt zu einem grossen Teil mit Konformität zu einem bestimmten Typus des erfolgreichen Managers und den daraus konstruierten Anforderungsdimensionen zusammen. In den Assessments werde nicht nur immer wieder die gleichen Anforderungsdimensionen geprüft, es kommen auch immer wieder die gleichen „Mythen“ der erfolgreichen Managerin zum Vorschein (Neuberger 1989). Wer diesem „Mythos“ nicht zu genügen vermag, scheitert auch im Assessment und wird damit sanktioniert. Die möglichen Sanktionen sind dabei sehr vielfältig: sie reichen von kleinen Belohnungen, wie einer Bevorzugung bei der nächsten Beförderung oder einer Gehaltserhöhung, über Verbesserungsmaßnahmen, wie individuelle Trainingsprogramme, bis hin zu klaren Abwertungen wie der Einstufung als nicht geeignet für Führungsaufgaben. Vor allem in der „Nachbearbeitung“ von Assessments, die nicht zur Neubesetzung einer freien Stelle, sondern zur internen Evaluation von Führungspotential eingesetzt werden, gibt es ein diffuses System von möglichen Belohnungen, Verbesserungsmaßnahmen und kleinen Bestrafungen, das stark an Foucaults Ausführungen erinnert. Im Hin und Her zwischen Vorgesetztem, Assessorin und Personalabteilung, das auch Andrea Marti nach ihrem Assessment erlebt hat, wird auch deutlich, dass Macht in diesem Disziplinarsystem nicht primär eine Sache ist, „die man innehat, kein Eigentum, das man überträgt; sondern eine Maschinerie, die funktioniert“, wie Foucault (1977:229) dies ausdrückt.

Foucault nennt weiter drei wichtige Eigenschaften der Prüfung, die alle auch im Assessment beobachtet werden können:

- 1) „Die Prüfung kehrt die Ökonomie der Sichtbarkeit in der Machtausübung um.“ (Foucault 1977:241) Währenddem im System der feudalen Macht die Sichtbarkeit gegen oben hin zum Monarchen zunimmt und Macht ihre Mächtigkeit durch ihren Prunk bezeugt, ist die Sichtbarkeit unter der Disziplinarmacht umgekehrt. Durch die individuelle Prüfung werden die ihr unterworfenen Individuen sichtbar gemacht. Im Assessment werden die Teilnehmenden nicht nur durch ihre Anordnung im Raum möglichst gut sichtbar und beobachtbar gemacht, sondern sie treten dadurch auch in den Vordergrund, während die Beobachterinnen sich im Hintergrund am Rande des Raumes aufhalten. Doch die Umkehrung der Sichtbarkeit im Machtverhältnis lässt sich nicht nur an diesem sehr

anschaulichen Beispiel zeigen. Im ganzen Prozess des Assessments stehen die Teilnehmerinnen im Vordergrund und es wird versucht, die Beobachtung so unauffällig wie möglich durchzuführen. Damit sich die Beobachteten so authentisch wie möglich geben und ihr „echtes“ Verhalten beobachtet werden kann, sollen sie sich möglichst nicht bewusst sein, dass sie ständig beobachtet werden. Auch das Gutachten, das über die Teilnehmerinnen verfasst wird, stellt diese in den Mittelpunkt des Verfahrens. Dadurch, dass darin die im Assessment gewonnenen „objektiven Erkenntnisse“ eine von der Beobachtung unabhängigen Charakter bekommen, werden die real existierenden Machtverhältnisse in den Hintergrund gerückt.

- 2) „Die Prüfung macht auch die Individualität dokumentierbar.“ (Foucault 1977:243)
Prüfverfahren sind immer auch mit einer Dokumentation der Resultate verbunden. Die zur Prüfung gehörenden Unterlagen werden registriert, gespeichert und aufbewahrt. Einhergehend mit der Prüfung entsteht ein Berg von Dokumenten, die das an jedem Individuum Geprüfte einzeln festhalten. Damit wird das Individuum als Subjekt selbst erst konstituiert. Es erhält beschreibbare Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die es von anderen unterscheidbar und klassifizierbar machen. Durch die Dokumentation wird auch ein Vergleichssystem geschaffen, mit dem die Individuen rangiert, zu Gruppen zusammengefasst und eingeordnet werden können. Foucault behauptet sogar, dass sich die „Geburt der Wissenschaften vom Menschen“ wohl in diesen „ruhmlosen Archiven“ der Dokumentation menschlicher Eigenschaften und menschlichen Verhaltens zugetragen habe (Foucault 1977:246). Auf die zahlreichen Dokumente, die in und um das Assessment produziert werden, sind wir bereits im Kapitel 4.2. eingegangen. Wir wollen diesen Punkt deshalb hier nicht weiter kommentieren.
- 3) „Die Prüfung macht mit Hilfe ihrer Dokumentationstechniken aus jedem Individuum einen 'Fall'.“ (Foucault 1977:246) Durch die Dokumentation seiner Individualität wird jedes Individuum zu einem eigenen Fall. Währenddem die Machtausübung anonymer und funktioneller wird, werden die dieser Macht Unterworfenen immer stärker individualisiert. Durch die Prüfung werden sie mit einer Norm verglichen und können in Relation zu dieser gesetzt werden. Im Sinne der Dokumentation zu einem Fall werden Kinder stärker individualisiert als Erwachsene, Kranke mehr als Gesunde und Wahnsinnige mehr als Normale. Über diese Personen wird traditionell ein weit grösseres Dossier angelegt, das ihren Fall dokumentiert, als über Gesunde und „Normale“. Das Assessment kann hier jedoch als Entwicklung gesehen werden, auch die gesunde und normale Mitarbeiterin weiter zu differenzieren, zu messen und zu vergleichen. Mit ihm wird aus der vorher weniger individualisierten Mitarbeiterin ein umfangreicher Fall mit zahllosen Beobachtungsprotokollen, Gutachten, Nachbesprechungen und

Fördermassnahmen gemacht. Durch diese intensive Dokumentation kann jede Mitarbeiterin differenziert und individuell mit genau auf sie abgestimmten Massnahmen behandelt werden. Sicher gab es auch bereits vor der Einführung des Assessments in den meisten Unternehmen Personalakten, in denen jede einzelne Mitarbeiterin als eigenständiger Fall behandelt wurde. Diese beschränkten sich aber zu einem grossen Teil auf administrative Abläufe im Zusammenhang mit der Anstellung und Entlohnung. Erst durch Verfahren wie dem Assessment und verwandten Instrumenten dokumentieren diese Akten vermehrt auch die „Persönlichkeit“ der Mitarbeiterin. Dadurch kann diese durch das Unternehmen viel stärker als früher als individualisierter Fall wahrgenommen und behandelt werden. Man könnte in Anlehnung an Foucault sogar behaupten, dass sie für das Unternehmen erst dadurch zum Individuum wird.

Auch Neuberger (1997:514) bemerkt, dass das Assessment etwas sichtbar macht, das unabhängig davon in dieser Form gar nicht existieren würde. „Es schafft Klassifizierungen und Massstäbe, mit deren Hilfe die vorhandenen MitarbeiterInnen qualifiziert und unter Druck gesetzt werden können und verbindet Wissen und Macht, weil die Diagnose zur Behandlung (Platzierung, Schulung, Selbstselektion) genutzt wird.“ Den Prüfungscharakter des Assessments kann man sehr gut auch daraus ersehen, dass es im Slang der Personalverantwortlichen auch als „assassination center“ (Neuberger 1997:514) bezeichnet wird. Insbesondere die Bedeutung des Versagens wird dadurch ersichtlich. Neuberger (1997:515) merkt kritisch an, dass die Schlussfolgerungen, die sich aus der Anwendung von Foucaults Konzept der Disziplinarmacht auf das Assessment Center ergeben, übertrieben seien. Er begründet dies damit, dass die „diagnostischen Urteile“ im Assessment Center weder unbedingte Validität hätten, noch sich immer alle Beteiligten an alle sich daraus ergebenden Konsequenzen halten würden. Er argumentiert, dass es konkurrierende und korrigierende Verfahren gebe und damit die gesamthafte Kontrolle des „panoptischen Blicks“ unmöglich sei. Uns scheint diese Kritik jedoch die vielfältigen Wirkungen der Disziplinarmacht zu wenig zu berücksichtigen. Die Validität der Resultate des Assessments spielt dabei gar keine Rolle. Auch wenn die Ergebnisse nach psychologisch-testtheoretischen Kriterien keine „Güte“ haben, entfalten sie dennoch ihre Wirkung. Dies gilt auch für diejenigen Fälle, in denen die vorgesehenen Konsequenzen nicht oder nur teilweise umgesetzt werden. Diese Fälle belegen wohl mehr, dass man sich die Entfaltung der Disziplinarmacht nicht als einfache Kette von Ursache und Wirkung vorstellen darf. Neuberger macht hier den Fehler, dass er sich die foucaultsche Disziplinarmacht als allumfassenden, zentralen „Big Brother“ im Dienste des Unternehmens vorstellt. Wir verstehen Foucault jedoch so, dass die Disziplinarmacht eben gerade nicht zentral gesteuert ist, sondern aus einem Netz verschiedener, teilweise nur lose miteinander gekoppelten,

Mechanismen besteht. Neuberger vermag nicht überzeugend zu zeigen, warum die so getroffenen Entscheide weniger disziplinierenden Charakter haben sollen und nicht einfach die komplexe und nicht berechenbare Wirkungsweise des Verfahrens belegen.

Der Prüfungscharakter des Assessments wird von den Vertreterinnen des Assessment Center-Verfahrens oftmals bestritten oder heruntergespielt. Es wird sehr stark betont, dass selbst ein Selektionsassessment immer auch einen Personalentwicklungsaspekt beinhalten sollte. Auch der interviewte Experte betont mehrmals, wie wichtig für ihn der Personalentwicklungsteil ist:

„Wenn ihr jemanden einen ganzen Tag abklärt, oder zwei Tage sogar abklärt, oder nur einen halben Tag abklärt, dann ist das eine Investition von dieser Person, also die gibt etwas von sich und es ist wichtig, dass etwas zurückkommt. Und das, was zurückkommt, das sollte eigentlich der Aspekt sein, von der Weiterentwicklung, oder sollte, sollte diesen Teil, den Personalentwicklungsteil sollte das abdecken. Und auch im Selektionsfall sollte es so sein.“ (S. 10f)

Wie unsere Analyse jedoch zeigt, hat dieser Personalentwicklungsaspekt, angesichts seiner Konsequenzen, ebenfalls einen starken Prüfungscharakter. Das Assessment von Andrea Marti war eigentlich als reines Personalentwicklungsassessment geplant. Es wurde im Vorfeld der Durchführung mehrmals betont, dass es nicht um Selektion, sondern um die Abklärung des „Führungspotentials“ ginge. Doch bereits in der ersten Übung hat die Kandidatin „realisiert“, um was es wirklich ging:

„Und dort eigentlich auch nachher realisiert, schon, eigentlich dort bei dieser Vorstellung. Das geht nicht um, das geht wirklich, das geht um, wie sagt man dem, also es geht nicht um, um Potentialermittlung, sondern es geht darum, wer ist der Beste oder wer ist die Beste, oder, es geht um Selektion. Also alles, das ihr da immer erzählt, das stimmt irgendwie gar nicht, oder mich dünkt es sei so eine Doppelbotschaft, dass das was sie sagen mit dem was nachher geschieht stimmt nicht.“ (S. 61)

Gegen den Einwand, dieses Assessment sei nur schlecht konstruiert gewesen und diese „Doppelbotschaft“ sei somit nicht eine allgemeine Eigenschaft des Assessment Center-Verfahrens, sondern nur ein Fehler in der Konstruktion dieses spezifischen Assessments, lassen sich zwei Argumente vorbringen. Erstens gehen selbst Assessment-Expertinnen davon aus, dass ein überwiegender Teil der Assessment-Anbieterinnen nicht seriös arbeiten¹⁸. Es ist deshalb anzunehmen, dass dieser Fehler kein Einzelfall ist, sondern eher der Regel entspricht. Zweitens sehen wir jedoch auch in einer genaueren Analyse der Aussagen unseres Assessment-Experten, den wir eigentlich in einer solchen Einteilung nicht zu den

¹⁸ Siehe: Fussnote 11 oder Obermann (1992:66).

„Unseriösen“ zählen würden, dass es ihm nicht gelingt, dem Doppelanspruch von Personalentwicklung und Selektionshilfe zu genügen. Dies ist gar nicht möglich, da die beiden Aspekte, sollen sie ernstgenommen werden, einen unterschiedlichen Zugang verlangen. Ist das Ziel die Auswahl einer geeigneten Kandidatin, dann muss das angewandte Verfahren die Eignung dieser Kandidatin überprüfen. Wird jedoch die Beratung der Kandidatin zum Ziel, was Personalentwicklung eigentlich meint, dann würde das Verfahren ein Arbeitsbündnis zwischen der Assessorin und dem Teilnehmerin bedingen, in dem die Klärung des Problems und die anschließende Beratung bei der Lösung im Vordergrund stehen. Diese Form einer ernstgemeinten Beratung ist jedoch mit dem Verfahren des Assessment unvereinbar.

6. Schlussfolgerungen

Zum Abschluss dieser Arbeit versuchen wir in diesem Kapitel eine syntheseartige Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse. Dabei sollen einige Themenbereiche noch einmal aufnehmen und zueinander in Beziehung gesetzt werden. Wir schliessen unsere Arbeit mit einem Ausblick auf mögliche Fragestellungen einer weiteren soziologischen Thematisierung des Assessments.

Im zweiten Kapitel haben wird das Verfahren des Assessments einerseits anhand der konkreten Erlebnisse von Andrea Marti dargestellt und andererseits einen Überblick über die Darstellung des Verfahrens in der deutschsprachigen Assessment-Literatur gegeben. Mit der Gegenüberstellung von Teilnehmerinnensicht und Assessment-Literatur wollten wir nicht nur der Leserin und dem Leser einen ersten Eindruck vom Assessment-Verfahren geben, sondern auch unsere Fragestellung konkretisieren und aufzeigen in welchen Bereichen uns ein kritisches Hinterfragen der Grundbausteine des Assessments notwendig erscheint.

Im zweiten Kapitel haben wir dann die Ursprünge des Assessment Centers untersucht. Wir haben dargelegt, dass die deutsche Wehrmacht in der Zwischenkriegszeit zur Selektion von Offizieren ein dem Assessment Center sehr ähnliches Verfahren angewandt hat. Dieses Verfahren wurde dann während dem zweiten Weltkrieg auch von den britischen Streitkräften und dem amerikanischen Geheimdienst übernommen. Erst nach dem Krieg wurden erste Assessments in der Wirtschaft durchgeführt. An den Grundprämissen und den gängigen Übungen hat sich seither nur wenig verändert. Anfänglich wurden Assessments nicht primär zur Personalauswahl eingesetzt, sondern als wissenschaftliche Studien zum Karriereerfolg von jungen Mitarbeitern durchgeführt. Der Erfolg dieser Studien führte dann jedoch dazu, dass Assessments bald auch zur Auswahl neuer Mitarbeiter eingesetzt wurden. Zeitverzögert wurde das Verfahren von multinationalen Unternehmen nach Europa gebracht. In den letzten Jahren erlebte das Assessment Center einen riesigen Boom. Heute werden wohl in den meisten mittleren und grossen Unternehmen im deutschsprachigen Raum Assessment Center oder ihm verwandte Verfahren eingesetzt.

Mit dem ersten und zweiten Kapitel wurde die Grundlage für unsere Analyse gelegt. In den zwei folgenden Kapiteln haben wir uns zuerst direkt dem Verfahren zugewandt und danach dessen Auswirkungen auf die betroffenen Personen genauer betrachtet. Bei der Analyse des Verfahrens haben wir drei zentrale Bereiche identifiziert. Die Expertisierung der Personalarbeit durch den vermehrten Einsatz von psychologisch geschultem Personal, die umfassenden Rationalisierungs- und Systematisierungsbestrebungen, die mit dem Einsatz des Verfahrens einhergehen und die Legitimation des Einsatzes von Assessments

insbesondere über die angeblich grössere Transparenz und Fairness der auf dieser Basis gefällten Personalentscheide. Insbesondere die Bereiche Expertisierung und Systematisierung sind dabei eng miteinander verknüpft. Erst der umfassende Einsatz von Expertenwissen ermöglicht die beschriebene Systematisierung und Rationalisierung der Personalarbeit im Assessment. Dadurch werden die Expertinnen aber auch unersetzbar, da nur sie das spezialisierte Wissen beherrschen, das für die Durchführung der neuen Verfahren als notwendig voraussetzt wird. Sie erhalten durch die Dominanz psychologischer Konzepte die Definitionsmacht darüber, nach welchen Regeln die geeigneten Mitarbeiterinnen ausgewählt werden. Sie definieren, wie die zu fordernden Kompetenzen festgelegt und gemessen werden. Es ist somit eine Machtverschiebung in Bezug auf Personalentscheide weg von den direkt Betroffenen hin zu Expertinnen und abstrakten Verfahren beobachtbar. Diese kann mitunter auch zu einer Verantwortungsdiffusion führen, so dass niemand mehr alleine die Verantwortung für einen Entscheid übernehmen muss. Damit werden auch Entscheide zu Weiterbildung oder Laufbahn möglich und vertretbar, die in anderen Verfahren wegen der viel stärkeren sozialen Bindungen zwischen der entscheidenden Vorgesetzten und der betroffenen Mitarbeiterin nicht möglich gewesen wären.

Wie aus unserer Arbeit hervorgeht, sind unsere Befunde keineswegs von konkreten Personen abhängig, wir haben vielmehr versucht zu zeigen, wie durch das Assessment Center als Verfahren, der Umgang mit dem eigenen Personal und mithin dem Menschen in der Unternehmung eine neue Qualität erhält. Nicht nur erhält die einzelne Mitarbeiterin einen anderen Stellenwert, weil der Umgang mit ihr rationalisiert und formalisiert wird, sondern sie bekommt auch eine neue Form von Individualität. Durch die spezifisch angepasste Behandlung und Bewertung jeder Mitarbeiterin, wird sie innerhalb des Unternehmens individualisiert. Das Assessment stellt eine konkrete Technik dar, durch welche Individualität hergestellt wird, denn die Mitarbeiterin ist nicht mehr länger nur eine Managerin des mittleren Kaders, sondern bekommt dokumentierte und ihr individuell zugeschriebene Eigenschaften und Fähigkeiten.

Den Umgang mit dem Menschen und seiner Individualität im Assessment haben wir im fünften Kapitel genauer untersucht. Mit Hilfe der an Foucault anschliessenden Studien von Rose und Bröckling haben wir drei Wirkungsweisen des Assessments unterschieden: das Assessment als Technik der Selbsterkenntnis, des Selbstmanagement und der Disziplinierung. Die Zusammenhänge zwischen diesen verschiedenen Techniken und ihren Bezug zum Assessment sind in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt.

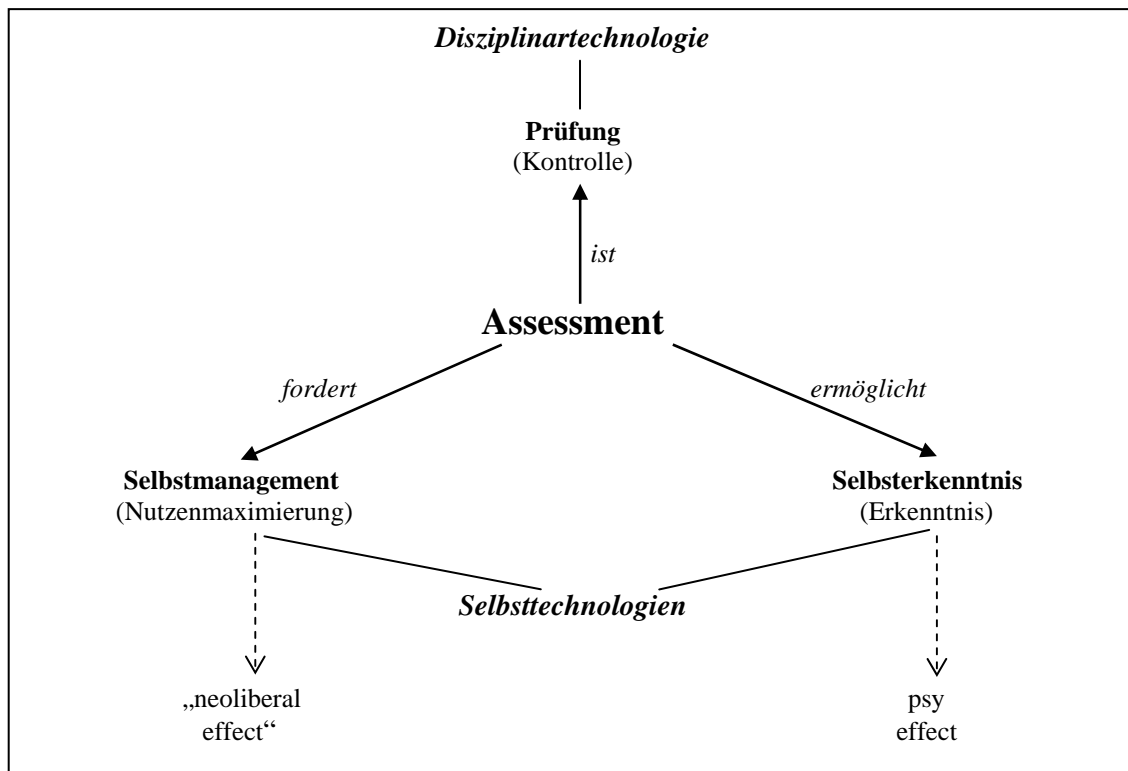


Abbildung: Das Assessment zwischen Selbsttechnologien und Disziplinartechnologie

Jede dieser Wirkungsweisen steht in einem etwas anderen Verhältnis zum Assessment. Sie schliessen sich gegenseitig nicht aus, sondern bedingen sich vielmehr.

Das Assessment *ermöglicht* Selbsterkenntnis. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer können mehr über ihre Person und ihre Wirkung erfahren. Oft befriedigen sie dabei auch ihr eigenes Interesse an Selbsterkenntnis. Die Selbsterkenntnis ist dabei eng verknüpft mit der Forderung, sich selbst aktiv zu verbessern und an der Elimination der eigenen Schwächen „zu arbeiten“. Um den ganzen Prozess eines Assessments sowohl erfolgreich bestehen als auch optimal nutzen zu können, ist ein aktives Management des eigenen Selbst erforderlich. Dazu gehört, dass festgestellte Schwächen eliminiert bzw. weiter gefördert und ausgemachte Stärken angepriesen werden, als gälte es ein Produkt wie jedes andere zu verbessern und zu vermarkten. Dass sich die Bewerberinnen in einem Vorstellungsgespräch gegenüber ihren zukünftigen Arbeitgeberinnen möglichst vorteilhaft präsentieren wollen, ist an sich keine neue Entwicklung. Neu ist hingegen, dass von den Bewerberinnen implizit erwartet wird, dass sie sich nicht nur im übertragenen Sinn möglichst gut verkaufen, sondern auf sich wirklich analoge Konzepte anwenden, wie sie zur Vermarktung eines Wirtschaftsguts entwickelt wurden. Nur wer sich Selbst als ein solches Produkt versteht, hat Aussicht auf Erfolg. Somit *fordert* das Assessment ein gezieltes Selbstmanagement. Scheitert dieses „Selbstunternehmen“ jedoch, kommt unmittelbar der disziplinierende Charakter des Verfahrens zum Vorschein. Als Verfahren der Prüfung kontrolliert das Assessment Erfolg

oder Misserfolg des „eigenen Unternehmens“. Darum *ist* das Assessment eine Disziplinar-technologie. Disziplinierung und Selbst-technologie sind zwei Seiten der gleichen Medaille. Die Übernahme der Forderung nach konstanter Verbesserung der eigenen Fähigkeiten kann auch als eine Internalisierung der Disziplinierung angesehen werden. Funktioniert diese Internalisierung aber nicht mehr, werden das Assessment und die mit ihm verbundenen Verfahren schnell zu einer Disziplinar-technik. Da die Entscheidungsmacht über das Verfahren höchstens zu einem sehr kleinen Teil bei den betroffenen Teilnehmerinnen liegt, ist es ihnen praktisch unmöglich, sich diesem Vorgang zu entziehen. Sie können sich entweder den „Spielregeln“ des Assessments anpassen und letztendlich zur sich selbst managenden „Ich-AG“ werden oder die Disziplinierung durch den Misserfolg im Assessment in Kauf nehmen. Wer das erfolgreiche Selbstmanagement nicht beherrscht oder nicht beherrschen will, wird bestraft. Wer seine Freiheit in der Weise nutzt, dass sie sich dem geforderten Verhalten nicht unterordnet, nicht an sich arbeiten will oder uneinsichtig ist, die wird per Strafe dazu gedrängt. Durch das Assessment entfaltet sich im Unternehmen eine „Mikro-Justiz“, ähnlich wie sie Foucault (1977:230) bereits für andere Institutionen beschrieben hat. Dieser disziplinierende Prüfungscharakter des Assessment Centers wird in der aktuellen Diskussion jedoch zunehmend verschleiert. Erst wenn man sich vergegenwärtigt, was ein Scheitern im Assessment für den Einzelnen bedeuten kann, wird klar, dass in vielen Fällen von Nutzen für alle Beteiligten nicht die Rede sein kann. Selbsterkenntnis und Selbstmanagement sind in diesem Zusammenhang als Techniken des richtigen Umgangs mit der Freiheit zu verstehen, die sich mit Hilfe einer „Mikro-Justiz“ durchsetzen können. Beide lassen sich als Selbsttechnologien charakterisieren. Währenddem sich die „Hermeneutik des Selbst“ zwar mit der zunehmenden Säkularisierung gewandelt hat, lässt sie sich grundsätzlich bis in die Anfänge des Christentums zurückverfolgen. Die hier beschriebene Form des Selbstmanagements ist hingegen eine neuere Erscheinung. Sie kann jedoch nicht unabhängig von der Selbsterkenntnis betrachtet werden, sondern ergänzt und benötigt diese vielmehr. Selbstmanagement ist ohne den Drang nach Selbsterkenntnis nur schwer vorstellbar. Dass die Selbsterkenntnis im Laufe der Zeit verschiedenen Zielen diene, hat Foucault in „Sexualität und Wahrheit“ herausgearbeitet. Im Assessment ist sie stark auf das erfolgreiche Selbstmanagement ausgerichtet. Der Begriff Management (engl. für verwalten, lenken), verweist auch darauf, dass hier das Handeln im Vordergrund steht. Die gewonnene Selbsterkenntnis dient nicht nur dazu, sich besser kennen zu lernen, sondern sie soll produktiv zur Verbesserung des eigenen Selbst verwendet werden. Selbstmanagement ist im Gegensatz zur Selbsterkenntnis, auf die Marktgesetze ausgerichtet. Das Individuum muss sich als Selbstunternehmerin auf dem Arbeitsmarkt gegen andere Selbstunternehmen behaupten. Dabei sind prinzipiell alle Methoden, die für die Führung

eines realen Unternehmens entwickelt wurden auch auf das Unternehmen „Selbst“ anwendbar. Folgt man Foucault, der in den Anfängen des Christentums ein Zurückdrängen der alternativen Selbsttechnik der „Sorge um Sich“ durch die Selbsterkenntnis, die zuvor im Dienste dieser Sorge stand, sieht, so könnte man behaupten, dass die „Sorge um Sich“ in einer pervertierten und marktlogisch eingeschränkten Variante im Selbstmanagement wiederauferstanden ist.

Wir haben auch auf die im Zusammenhang mit dem Assessment sehr gut beobachtbare Psychologisierung des Selbst hingewiesen. Dieses psychologisierte Selbst bildet so etwas wie den theoretischen Überbau der säkularisierten Selbsterkenntnis. Der „psy-effect“ liefert die Methoden und die Sprache, mit Hilfe derer Selbsterkenntnis heute möglich ist. Analog dazu liefert der Neoliberalismus das ideologische Werkzeug zum Selbstmanagement. Wir schlagen deshalb als Äquivalent zum „psy-effect“ in Bezug auf das Selbstmanagement einen „neoliberal-effect“ vor. Damit soll angedeutet werden, dass hier weiter untersucht werden könnte, wie sich neoliberale Konzepte auch in anderen Bereichen der Gesellschaft auf das Verhalten und das Selbstverständnis der Individuen auswirken. Dabei lassen sich sicher auch bereits in unserer Analyse Unterschiede zwischen der Wirkungsweise des Neoliberalismus und dem „psy-effect“ feststellen. Während die Psychologie fast unumgebar unser ganzes Denken über uns selbst und das Innenleben derer um uns herum prägt und in diesem Sinne eine umfassende Wirkungsmacht entfaltet, zu der es eigentlich keine Alternativen gibt, können die neoliberalen Konzepte viel einfacher als Ideologie beschrieben und kritisiert werden. Die Idee vom Menschen als sich nur an der Logik des Marktes orientierendes Wesen hat bis heute noch mehr den Charakter einer Imperativs und nicht denjenigen einer schwer zu hinterfragenden Wirklichkeit.

Die hier beschriebenen Auswirkungen auf das Individuum sind jedoch nicht möglich, ohne tiefgreifende Veränderungen in der Personalarbeit. Diese Veränderungen, die grob mit den Begriffen „Rationalisierung“, „Systematisierung“ und „Verwissenschaftlichung“ beschrieben werden können, haben wir in Kapitel 4 ausführlich beschrieben. Im Anschluss an diese Analyse kann das Assessment als ein vorläufig letzter Schritt in der zunehmenden Verwissenschaftlichung der Unternehmensführung gesehen werden, die bereits lange vor dem ersten Einsatz des Assessments in Wirtschaftsunternehmen einsetzte. In den letzten hundert Jahren wurden alle wesentlichen Aspekte der Führung und Organisation eines Betriebes nach und nach immer weiter rationalisiert, systematisiert und bürokratisiert. Begonnen hat dieser Verwissenschaftlichungsprozess wohl mit dem „Scientific

Management“ von F. W. Taylor, das heute vor allem unter dem Begriff Taylorismus bekannt ist¹⁹.

Taylor versuchte, wissenschaftliche Methoden zur Steigerung der Arbeitsproduktivität zu entwickeln. Seine Methoden beziehen sich dabei aber vorwiegend auf die Optimierung der Arbeitsabläufe innerhalb der industriellen Serienproduktion. Diese wird durch eine hochgradige Arbeitsteilung und eine detaillierte Organisation des Arbeitsablaufs erreicht. Als Beispiel wird in diesem Zusammenhang meistens die Optimierung der Automobilproduktion bei Ford genannt, die zu einer deutlichen Verbilligung und Steigerung der Produktion des Modells Ford-T führte und damit das Auto in den USA zum Massengut machte. Neben der Verwissenschaftlichung der Arbeitsorganisation wurden im 20. Jahrhundert viele weitere Bereiche der Unternehmensführung der wissenschaftlichen Untersuchung und Optimierung zugänglich gemacht. Am augenfälligsten ist diese Entwicklung wohl im Bereich des Controllings und der Unternehmensrechnung. Ähnlich wie im Assessment wurden auch dort immer weitere Bereiche formalisiert, systematisiert und mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden untersucht und optimiert. Dazu wurden von der Betriebswirtschaftslehre zahlreiche Bewertungsmethoden und Kennzahlen entwickelt. Die einzelnen Einheiten des Unternehmens wurden dabei in immer feiner gegliederte Teile zerlegt, die einzeln bewertet und untersucht werden konnten. So wurden Profit-Center und Kostenstellen gebildet, Leistungen wurden auch innerhalb eines Unternehmens wie zwischen eigenständigen Firmen verrechnet und so konnten Schwachstellen, ineffiziente Prozesse und profitable Bereiche ermittelt werden. Im Personalbereich hat diese Rationalisierung und Systematisierung etwas später eingesetzt. Mit Ausnahme des Taylorismus, der sich jedoch weniger auf die wissenschaftliche Optimierung der Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters bezieht, als auf die Optimierung der Arbeits- und Produktionsprozesse, blieb das Personal, länger davon verschont. Das Assessment und die mit ihm verbundenen Praktiken und Techniken sind nun jedoch ein Mittel, auch die Personalarbeit mit wissenschaftlichen Methoden zu bearbeiten. Damit hat sich der Mensch ein weiteres Stück in das bereits von Max Weber²⁰ diagnostizierte „stahlharte Gehäuse“ der Rationalisierung und Bürokratie begeben.

Im Assessment werden jedoch nicht nur die Personalentscheide rationalisiert und systematisiert, sondern auch der Umgang mit den Mitarbeiterinnen. Sie werden mittels

¹⁹ Die Anfänge der Rationalisierung der Betriebsführung werden sich wahrscheinlich sogar wesentlich weiter zurückverfolgen lassen. Der Taylorismus ist jedoch die erste uns bekannte Theorie, die sich explizit auf ihre Wissenschaftlichkeit beruft.

²⁰ Womit wir zum Schluss doch noch geschafft hätten, was keine deutschsprachige soziologische Arbeit lassen kann: Unserem Gründervater die Referenz zu erweisen.

wissenschaftlicher Methoden systematisch bewertet und vermessen.

Persönlichkeitsmerkmale, die sich nicht in einzelne überprüfbare Fähigkeiten unterteilen lassen oder nicht „operationalisierbar“ sind, können im Assessment nicht berücksichtigt werden. Insbesondere durch die Ausdifferenzierungsbestrebungen lehnt sich das Assessment stark an eine experimentelle Untersuchung an, mit deren psychologischen Gütekriterien es dann auch gemessen wird. Als Experiment ist es jedoch auch eine von der Realität im Unternehmen abgehobene Simulation, in der das eigene Handeln anders begründet und gerechtfertigt werden muss als in der realen Situation, auf die hin es eigentlich eine Eignung überprüfen sollte. Das Verhalten in einem Assessment lässt sich deshalb schon aus einfachen handlungstheoretischen Überlegungen nur bedingt auf das Verhalten in realen Situationen im Unternehmen übertragen.

Die Legitimation des Assessment erfolgt über zwei Argumentationslinien. Zum einen über die Betonung von Expertenwissen und Wissenschaftlichkeit. Die „Objektivität“ und „Wahrheit“, die das Assessment durch seine Wissenschaftlichkeit erhält, wird als Rechtfertigung für den Einsatz dieses Verfahrens angeführt. Dadurch, dass dieser Anspruch jedoch nur von wissenschaftlich geschulten Psychologinnen glaubhaft eingelöst werden kann, dient diese Argumentation gleichzeitig auch der Immunisierung. Dass nach den wissenschaftlichen Kriterien der Psychologie gewonnene Beweise oder statistisch-testtheoretische Kennzahlen zur Validität des Assessments fehlen, scheint nämlich die meisten Praktikerinnen des Assessments nicht zu stören. Selbst viele Psychologinnen nehmen diese Tatsache hin, ohne am Verfahren Assessment Center zu zweifeln. Somit dient der Wissenschaftlichkeitsanspruch vor allem dazu, Laien den Eintritt ins Feld zu verwehren und das Verfahren gegen Angriffe von aussen zu schützen.

Neben dieser Legitimationsargumentation über die wissenschaftliche Fundierung des Verfahrens, die sich auch für viele andere Verfahren finden lässt, ist für unsere Fragestellung der zweite Grundstein der Legitimation interessanter. Zur Rechtfertigung eines Assessments wird immer auch auf den zusätzlichen Nutzen für alle Teilnehmenden verwiesen. Alleine schon diese Argumentation sollte eigentlich hellhörig machen: seit wann gehört die Maximierung des Nutzen einer Mitarbeiterin zu den Zielen eines nutzenmaximierenden Unternehmens? Bei genauerem Hinsehen zeigt sich dann auch, dass dem Nutzengewinn der Teilnehmenden enge Grenzen gesetzt sind. Neuberger (1989:304) reformuliert pointiert, als was ein Assessment trotz dieser vordergründigen Argumentation beschrieben werden kann: „Das AC [kann] als eine zivilisierte Form uralter Bewährungsproben und Mannbarkeitsriten gesehen werden, die früher in Turnieren, Zweikämpfen, Mutproben, der rituellen Zufügung von Wunden, Gottesurteilen usw. arrangiert waren. Auch heute treten die Kandidaten

gegeneinander unter den Augen der 'alten Männer' an, die mit wissendem Schweigen, geheimnisvollen Strichlisten, abgeschirmten Beratungen und orakelhaften Kommentaren den Nimbus archaischer Seherkunst in Anspruch nehmen.“ Damit wird auch klar, dass aus der Aussenperspektive die Situation der Teilnehmenden im Assessment wesentlich anders erscheint. Die Diskussion um Transparenz und Fairness verweist dann vor allem auf ein ökonomisches Modell des fairen Marktes, auf dem dasjenige Produkt gekauft wird, welches das beste Preis-Leistungsverhältnis verspricht. Die Teilnehmerinnen werden der undurchsichtigen Hand der Assessorinnen, die den Markt der Managerinnen ordnet, unterworfen.

Wie bereits in der Einleitung angedeutet, muss sich unsere Arbeit notwendigerweise auf einige Aspekte des Assessments beschränken. Das ganze Thema ist viel zu breit und wirft wesentlich mehr Fragen auf, als wir auf dem beschränkten Raum, den diese Arbeit bietet, beantworten können. Wir möchten jedoch nun, im Rückblick auf die gewonnen Erkenntnisse einige Fragen aufwerfen, zu denen es sich lohnen würde, weitere Untersuchungen anzuschliessen. Es fällt auf, dass, obwohl Assessments in den letzten Jahren auch in Europa einen grossen Boom erlebt haben und auch zahlreiche Publikationen dazu erschienen sind, sich ausserhalb der Betriebswirtschaftslehre und der Arbeits- und Organisationspsychologie praktisch niemand mit diesem Thema beschäftigt. Zwar gibt es, wie bereits angesprochen, durchaus auch kritische Publikationen, die gesellschaftliche und kulturelle Komponente des Assessments wird dabei jedoch fast nie genauer untersucht. So gibt es keine detaillierten Zahlen über die Verbreitung und Ausgestaltung des Assessment Center-Verfahrens. Auch die Entwicklung des Verfahrens nach dem zweiten Weltkrieg wurde bisher praktisch nicht untersucht. Zwar ist allgemein bekannt, dass die deutschen Offiziersanwärterprüfungen die ersten Vorläufer des Assessments sind, wie sich jedoch das Verfahren nach den Studien bei AT&T in den USA und in Europa ausgebreitet hat, darüber ist wenig bekannt. Es ist auffällig, dass sich im grossen Feld der sich mit Assessments beschäftigenden Wissenschaftlerinnen praktisch niemand für diese Fragen zu interessieren scheint. Dies hat unseres Erachtens mit der starken „Anwendungsorientierung“ dieser Forschung zu tun, in der reflexive und grundlagenorientierte Forschungsvorhaben keinen Platz finden. Eine soziologische Erforschung des Assessment im speziellen und des ganzen Feldes der Personalarbeit mit quantitativen wie qualitativen Methoden scheint uns deshalb dringend nötig. Neben der quantitativen Erfassung des Feldes und der Geschichte der Personalarbeit gibt es dabei noch zahlreiche weitere interessante Fragestellungen, die noch weitgehend unbearbeitet sind. So wird die Perspektive der Teilnehmenden in der Diskussion um das Assessment praktisch nicht oder nur sehr einseitig thematisiert. Ihnen werden durch das

Verfahren Vorteile versprochen, ohne dass jemand je überprüft oder zumindest plausibel gemacht hätte, warum sich diese Effekte überhaupt einstellen sollten und ob die genannten Vorteile auch wirklich im Interesse der Teilnehmenden sind. Weiter wäre es sicher interessant, die hinter den einzelnen Übungsanlagen stehenden Konzeptionen von „Führung“ genauer zu untersuchen. Neuberger (1989) hat auf diesem Gebiet mit seinem Aufsatz zu den verschiedenen „Mythen“ des Assessment Centers zwar bereits etwas Vorarbeit geleistet, seine Arbeit müsste jedoch als Inspirationsquelle und Ideenskizze für eine empirische Untersuchung genutzt werden. Des weiteren wäre auch interessant, herauszufinden in wie weit sich die von uns im Assessment festgestellten Selbsttechniken des Selbstmanagements und der Selbsterkenntnis auch in anderen Bereichen der Gesellschaft manifestieren. Inwiefern lösen diese Techniken traditionelle Disziplinartechniken ab? Oder werden diese dadurch nur verschleiert? Lassen sich Kräfte ausmachen, die sich der Forderung zum aktiven Selbstmanagement entziehen oder widersetzen? Ein möglicher Ansatzpunkt für diese Fragestellungen sind die aktuellen Studien die an Foucaults Begriff der Gouvernementalität anschliessen (siehe Lemke 2000). Als letztes bliebe die Frage, wie der Boom des Assessment Center-Verfahrens erklärt werden kann. Hier erlaubt unsere Arbeit erste Hinweise. Das Assessment stösst auf Interesse, weil ihm der Rekurs auf Wissenschaftlichkeit Legitimation verschafft und jener auf Objektivität die notwendige Akzeptanz. Das Assessment entspricht dem Zeitgeist, wenn es als entpersonalisiertes Verfahren komplexe soziale und organisatorische Probleme löst, indem es Probleme personalisiert und Personen problematisiert.

7. Literatur

Ansbacher, H. L. (1949): Bleibendes und Vergängliches aus der Deutschen Wehrmachtpsychologie, in: Mitteilungen des Berufsverbandes deutscher Psychologen, 3. Jg. Sept.

Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.) (1995): Das Assessment Center in der betrieblichen Praxis: Erfahrungen und Perspektiven, Hamburg: Windmühle Verlag.

Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.) (1996): Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung: Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozessoptimierung, Hamburg: Windmühle Verlag.

Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.) (2001): AC-Studie 2001, München, Arbeitskreis Assessment Center. Onlineversion unter: <http://www.arbeitskreis-ac.de> [1. Okt. 2003].

Barry, Andrew et all. (Hrsg.) (1996): Foucault and political reason. Liberalism, neo-liberalism and rationalities of government, Chicago: University of Chicago Press.

Böhme, Jürgen (1996): Ansätze zur Anforderungserhebung, in: Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung: Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozessoptimierung, Hamburg: Windmühle Verlag, S. 159-163.

Bolte, Ernst-August und Jung, Peter (1995): Konstruktion eines Assessment Centers. Anforderungen, Übungen, in: Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): Das Assessment Center in der betrieblichen Praxis: Erfahrungen und Perspektiven, Hamburg: Windmühle Verlag, S. 96-114 .

Bridges, William: (1996): Ich & Co. Wie man sich auf dem neuen Arbeitsmarkt behauptet, Hamburg: Hoffmann und Campe.

Bröckling, Ulrich (2000): Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement, in: Bröckling, Ulrich, Krasmann, Susanne und Lemke, Thomas (Hrsg.): Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 131-167.

Daumenlang, Konrad (1995): Intelligenztests, in: Sarges, Werner et all. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen / Bern: Hogrefe Verlag für Psychologie, S. 540-548.

- Davis, Russell (1947): Post-Mortem on German Applied Psychology, in: Occupational Psychology, 21, S. 105-110.
- Domsch, Michel und Jochum, Irmgard (1981): Ursprung und Werdegang des Assessment Center-Gedankens, in: Management Forum: Zeitschrift für Wirtschafts- und Verwaltungsführung, 2/4, S. 4-9.
- Fisseni, Hermann-Josef (1995): Das Assessment-Center, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Flik, Gotthilf (1969): Die Wehrpsychologie in der Bundeswehr, in: Gesellschaft für Wehrkunde e.V.: Wehrkunde. Zeitschrift für alle Wehrfragen. Organ der Gesellschaft für Wehrkunde, 18/1, S. 29-35.
- Foucault, Michel (1977): Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses, Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Foucault, Michel (1993a): About the Beginning of the Hermeneutics of the Self: Two Lectures at Dartmouth, in: Political Theory, 21(2), S. 198-227.
- Foucault, Michel (1993b): Technologien des Selbst, in: Martin, Luther H., Gutman, Huck und Hutton, Patrick H. (Hrsg.): Technologien des Selbst, Frankfurt/Main: S. Fischer, S. 24-62.
- Gloor, Armin (1993): Die AC-Methode. Assessment Center. Führungskräfte beurteilen und fördern, Zürich: Orell Füssli.
- Grubitzsch, Siegfried (1991): Testtheorie - Testpraxis: psychologische Tests und Prüfverfahren im kritischen Überblick, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Hollway, Wendy (1984): Fitting work: psychological assessment in organizations, in: Henriques, Julian et al. (Hrsg.): Changing the Subject, London: Methuen & Co, S. 26-59.
- Hossiep, Rüdiger (1996): Psychologische Tests - die vernachlässigte Dimension in Assessment Centern, in: Sarges, Werner (Hrsg.): Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 53-68.
- Jäger, Reinhold S. (1995): Eignungsdiagnostik aus der Sicht der Kandidaten, in: Sarges, Werner et al. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen / Bern: Hogrefe Verlag für Psychologie, S. 102-108.

Jeserich, Wolfgang (1981): Mitarbeiter auswählen und fördern: Assessment-Center-Verfahren, München / Wien: Hanser.

Jeserich, Wolfgang (1995): Assessment Center (AC), in: Sarges, Werner et all. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen / Bern: Hogrefe Verlag für Psychologie, S. 717-728.

Jochmann, Walter et all. (Hrsg.) (1999): Innovationen im Assessment Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Jochmann Walter (1999): Modelle zur Beurteilung von Persönlichkeit, Potentialen und Leistungsverhalten, in: Jochmann, Walter et all. (Hrsg.): Innovationen im Assessment Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 3-28.

Kleinmann, Martin und Strauss, Bernd (1996): Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Assessment Centers: Ein Spannungsfeld, in: Sarges, Werner (Hrsg.): Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 1-16.

Kleinmann, Martin (2003): Assessment-Center, Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.

Kompa, Ain (1989): Assessment Center. Bestandesaufnahme und Kritik, München: Rainer Hampp.

Kompa, Ain (1990): Demontage des Assessment Centers: Kritik an einem modernen personalwirtschaftlichen Verfahren, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 50 / Heft 5, S. 587-609.

Krumbach, Peter (1999): Aktuelle Methoden und Einsatzgebiete der Anforderungsanalyse, in: Jochmann, Walter et all. (Hrsg.): Innovationen im Assessment Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 87-108.

Lattmann, Charles et all. (Hrsg.) (1989): Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg: Physica-Verlag.

Lemke, Thomas (2001): 'The birth of bio-politics': Michel Foucault's lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality, in: Economy and Society, 30(2), S. 190-207.

Lemke, Thomas (2000): Neoliberalismus, Staat und Selbsttechnologien. Ein kritischer Überblick über die governmentality studies, in: Politische Vierteljahresschrift, 41(1), S.31-37.

Lorenz, Michael (1999): Erfolgsfaktoren der Einführung von Assessment-Centern in Unternehmen, in: Jochmann, Walter et all. (Hrsg.): Innovationen im Assessment Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 29-40.

Neubauer, Rainer (1989): Implizite Eignungstheorien im Assessment Center, in: Lattmann, Charles et all. (Hrsg.): Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg: Physica-Verlag, S. 191-222.

Neubauer, Rainer (1996): Beobachten, Interpretieren, Entscheiden, in: Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung: Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozessoptimierung, Hamburg: Windmühle Verlag, S. 164-176.

Neuberger, Oswald (1989): Assessment Center – Ein Handel mit Illusionen?, in: Lattmann, Charles et all. (Hrsg.): Das Assessment Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung, Heidelberg: Physica-Verlag, S. 291-307.

Neuberger, Oswald (1997): Individualisierung und Organisierung. Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren, in: Ortman, Günther (Hrsg.): Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 487-522.

Niermeyer, Rainer (1999): Beobachterkompetenz, in: Jochmann, Walter et all. (Hrsg.): Innovationen im Assessment Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 157-180.

Nigisch, Otto (1997): Management - ein Weg zur gesellschaftlichen Generalisierung?, in: Soziale Welt, 48, S. 417-430.

Obermann, Christopf (1992): Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends, Wiesbaden: Graber.

Oevermann, Ulrich (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns, in: Combe, Arno und Helsper, Werner (Hrsg.): Pädagogische

Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 70-182.

Oevermann, Ulrich (2000): Die Methode der Fallrekonstruktion in der Grundlagenforschung sowie der klinischen und pädagogischen Praxis, in: Kraimer, K (Hrsg.): Die Fallrekonstruktion. Sinnverstehen in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Paschen, Michael und Hossiep, Rüdiger (1999): Psychologische Fragebogen als Bestandteil der AC-Methode, in: Jochmann, Walter et al. (Hrsg.): Innovationen im Assessment Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 129-155.

Renthe-Fink, Leonhard v. (1985): Von der Heerespsychotechnik zur Wehrmachtpsychologie, in: o. A.: Deutsche Wehrmachtpsychologie. 1914-1945, München: Verlag für Wehrwissenschaften, S. 3-182.

Rose, Nikolas und Miller, Peter (1992): Political Power beyond the State: Problematics of Government, in: British Journal of Sociology, 43(2), S. 173-205.

Rose, Nikolas (1993): Government, authority and expertise in advanced liberalism, in: Economy and Society, 22(3), S. 283-299.

Rose, Nikolas (1997): Assembling the modern self, in: Shore, Cris und Wright, Susan: Anthropology of Policy. Critical perspectives on governance and power, London, S. 224-248.

Rose, Nikolas (1998): Inventing our selves. Psychology, power, and personhood, Cambridge: Cambridge University Press.

Rose, Nikolas (1999): Governing the soul. The shaping of the private self, London: Free association books.

Rüden, Renate von (1996): Rückmeldegespräche nach Assessment Centern, in: Arbeitskreis Assessment Center (Hrsg.): Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung: Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozessoptimierung, Hamburg: Windmühle Verlag, S. 177-181.

Sarges, Werner et al. (Hrsg.) (1995): Management-Diagnostik, Göttingen / Bern: Hogrefe Verlag für Psychologie.

- Sarges, Werner (Hrsg.) (1996): Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schubert, Petra (1999): Feedback-Prozesse, in: Jochmann, Walter et al. (Hrsg.): Innovationen im Assessment Center. Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 181-194.
- Schuler, Heinz und Stehle, Willi (1983): Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität, in: Psychologie und Praxis, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 1983/27, S. 33-44.
- Schuler, Heinz und Moser, Klaus (1995): Geschichte der Managementdiagnostik, in: Sarges, Werner et al. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen / Bern: Hogrefe Verlag für Psychologie, S. 32-42.
- Schwarb, Thomas (1996): Die wissenschaftliche Konstruktion der Personalauswahl, München: Rainer Hampp.
- Sichler, Ralph (1996): Subjektivität und Intersubjektivität als methodische Prinzipien, in: Sarges, Werner (Hrsg.): Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode, Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 17-40.
- Simoneit, Max (1948): Deutsche Wehrmachtpsychologie von 1927-1942. Foreign. milit. Studies, Historical Div., HQu. US-Army-Europe.
- Simoneit, Max (1943): Wehrpsychologie. Ein Abriss ihrer Probleme und praktischen Folgerungen, 2. Auflage, Berlin: Verlag Bernard & Graefe.
- Stangl, Werner (1989): Das neue Paradigma der Psychologie, die Psychologie im Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, Braunschweig: Vieweg.
- Weinert, Ansfried B. (1995): Persönlichkeitstests, in: Sarges, Werner et al. (Hrsg.): Management-Diagnostik, Göttingen / Bern: Hogrefe Verlag für Psychologie. S. 531-540.
- Wernet, Andreas (2000): Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik, Opladen: Leske + Budrich.
- Wottawa, Heinrich und Hossiep, Rüdiger (1997): Anwendungsfelder psychologischer Diagnostik, Göttingen / Bern: Hogrefe Verlag für Psychologie.