



## Buchbesprechungen

**Fisseni, H.-J. und Fennekels, G. P. (1995).**

*Das Assessment Center. Eine Einführung für Praktiker.*

Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 284 Seiten, DM 78,-

Teil I des Buches beschreibt das Konzept eines Assessment-Centers: Die Grundaufgaben (Personalentwicklung und Personalauswahl; Kap. 1), gefolgt von einer „ausführlichen Umschreibung“ (Kap. 2) und deren Veranschaulichung an einem Beispiel (Kap. 3). Nachdem der Leser diesen Überblick hat, folgt der chronologische Ablauf: Die Erstellung des Anforderungsprofils (Kap. 4), die Darstellung von Übungen eines AC (Kap. 5), die Organisation (Kap. 6), der zentrale Stellenwert von Beobachtung und Beurteilung (Kap. 7), die Erstellung von Kurz- (Kap. 8) und End-Gutachten (Kap. 9) sowie deren Rückmeldung an die Teilnehmer (Kap. 10); Teil I schließt mit Überlegungen zu Gütekriterien (Kap. 11) und Kontrollfragen (Kap. 12; als Hilfestellung für den Lernenden). Teil II veranschaulicht das AC, indem beispielhaft dargestellt werden „Einladungen und Zeitpläne“, die Konzeption eines Beobachtertrainings sowie im umfangreichsten Kapitel der Verlauf eines AC. Im Anhang sind die vom Arbeitskreis Assessment-Center entwickelten Standards der Assessment-Center-Technik abgedruckt – die man ansonsten nur gegen Voreinsendung von 10 DM vom Arbeitskreis erhält.

Wer das Buch gelesen hat, verfügt über eine differenzierte Sicht eines Assessments, die Sicht des Teilnehmers, die Sicht des Beobachters und die Sicht des Entwicklers/Moderators. Er hat vielfältige Anregungen für die Organisation, die Entwicklung von Übungen, die Gestaltung der Beobachterschulung und die unterstützenden Materialien erhalten; in ihm wurde Problembewußtsein für die Frage der Gütekriterien von Assessments geweckt. Zu überzeugen vermag des weiteren die Tatsache, daß das Buch die für Assessment Center von kompetenter Seite definierten Standards nicht nur zitiert und zur Kenntnis nimmt, sondern sich in weiten Teilen ganz explizit nach ihnen ausrichtet. Beeindruckend sind auch die Reichhaltigkeit der Themen sowie die Geschlossenheit und Vollständigkeit der Darstellung des Konzepts.

Wir haben nur wenige inhaltliche Lücken entdecken können. So fehlt eine Diskussion des Problems „Wie gehe ich mit Eindrücken um, die ich als Beobachter von den Teilnehmern im ‚beobachtungsfreien Raum‘ nolens volens sammeln mußte?“ Eine weitere Lücke besteht u. E. darin, daß die Bedeutung der Beobachterschulung und der Tätigkeit des

Beobachtens als Personalentwicklungsmaßnahme für die Beobachter unerwähnt bleiben.

Fisseni und Fennekels benennen das Buch „DAS Assessment Center“, schreiben aber über EIN Assessment, über eine mögliche Realisation, über das kanonische Assessment, ohne darauf hinzuweisen, daß man es auch anders machen kann bzw. an vielen Stellen anders machen sollte und an einigen anders machen muß. Es ist offensichtlich die Assessment-Center-Konzeption der Agfa-Gevaert AG, die auf 284 Seiten dargestellt wird (Vorwort, S. V). Uns ist keine Stelle aufgefallen, an der direkt oder indirekt von einem Freiheitsgrad für den Konstrukteur die Rede ist. Damit erfüllt das Buch eine der grundlegenden Anforderungen an eine „Einführung für Praktiker“ (Untertitel) nur unvollständig: Es informiert nicht über Alternativen, nicht über unterschiedliche Sichtweisen, es tut so, als gäbe es „das“ AC. Gerade die Möglichkeit, Übungen so zu konstruieren, daß in ihnen Anforderungen der Zielposition in hoher struktureller Übereinstimmung abbildbar sind, diese Flexibilität des „Systems AC“ wird nicht genügend gewürdigt, wird allenfalls nur „zwischen den Zeilen“ erwähnt. Wir veranschaulichen diesen Eindruck an einigen Beispielen:

- Selbstverständlich kann man die Urteile über die Teilnehmer auf einer 5er-Skala raten – aber man kann natürlich auch eine 7er-Skala verwenden (vgl. S. 134).
- Selbstverständlich kann man nach jeder Übung eine Art Zwischenauswertung der Beobachtungen vornehmen – aber ebenso selbstverständlich ist es, daß dies nicht so sein muß, daß man sich die Beobachter bis zur Beobachterkonferenz als eigenständige, unabhängige „Datenquellen“ bewahren kann; auch darauf wird nicht eingegangen.
- Selbstverständlich kann in einem AC die Führungskompetenz eines Teilnehmers festgestellt werden – aber man kann nicht sagen, daß dies grundsätzlich das Ziel eines Assessment-Centers ist (S. 17).
- Vielleicht kann man die Teilnehmer an einer Gruppendiskussion durch den Beobachter in eine Rangreihe bringen lassen, die „sich auf den Beitrag des Teilnehmers zur Effizienz der Gruppe, zum Gruppenerfolg, zum Gesamtergebnis“ (S. 225) bezieht – aber transparenter und mit dem Anforderungsprofil besser in Übereinstimmung zu bringen wäre es, wenn man auf diese „deus-ex-machina-Dimension“ verzichten würde.

Einige der vorgeschlagenen Vorgehensweisen muß man grundsätzlich ablehnen:

- Die Definition der „Notenskala für Beobachter“ schreibt – unabhängig von der zu ratenden Dimension – die Vergabe einer FÜNF vor, wenn gilt: „Es handelt sich um eine hervorragende Leistung.

Der Teilnehmer erfüllt alle Anforderungen sehr gut, die einer Dimension zugeordnet sind. Es ist höchst wahrscheinlich, daß er Erfolg als Führungskraft haben wird“ (S. 101). Nun liegt die Zahl der Anforderungen, die einer Dimension zugeordnet sind, im Beispiel des Buches (S. 48) zwischen vier und zehn, wenn man davon ausgeht, daß jede der aufgelisteten Verhaltensweisen eine Anforderung sei. So ist beispielsweise eine der fünf Anforderungen der Dimension „Aufreten/Selbständigkeit/Belastbarkeit“ die Verhaltensweise „Gibt bei Rückschlägen nicht auf“. Nehmen wir nun einmal an, ein Teilnehmer sei so gut (bzw. seine Konkurrenten so „schlecht“), daß er keinerlei Rückschläge im Verlauf des AC erlebt, die o.a. Beobachtung somit nicht gemacht werden kann. Damit kann dieser Teilnehmer im Höchstfall 80% der Anforderungen dieser Dimension erfüllen und muß daher – erfüllt er die vier restlichen Anforderungen – mit VIER bewertet werden. Dieser Versuch einer kriterienorientierten Definition der Skalenstufen muß auch angesichts einer nahezu beliebigen Auflösbarkeit der verbalen Beschreibungen von menschlichem Verhalten unbefriedigend bleiben. Auch widerspricht es einem der Grundprinzipien eines ACs – dem analytischen Urteil –, aus der Leistung in jeder beliebigen Dimension das Führungspotential als offensichtlich einzig interessierendes Merkmal prognostizieren zu wollen.

- Die Autoren schreiben im Absatz über die fundamentale Rolle der Verhaltensorientierung im Assessment: „Verhaltensbeobachtung begnügt sich nicht damit, Vorstellungen zu erheben, die Personen sich von ihrem eigenen Verhalten bilden“ (S. 19), verlangen dann aber in der Übung „Bewältigung einer sozialen Situation“ (S. 242f) vom Teilnehmer: „Schreiben Sie bitte nieder, wie Sie sich verhalten!“ – vorausgegangen ist die schriftliche Schilderung einer Situation in einem Büro. In diese Richtung geht auch das folgende Beispiel: In der Übung „Entscheidungslabyrinth“ (S. 227 ff), einer Einzelarbeit im Papier-Bleistift-Modus, wird als einzige Dimension „Soziale Kompetenz“ beurteilt, mit den Bestimmungstücken „Bringt Partner Vertrauen entgegen, unterstellt Positives“, „Bringt sich in den Gruppenprozeß ein“, „Hört zu/unterbricht nicht“ u. v. a. m. Hier wird ein weiteres, von den Autoren ausgeklammertes Problem deutlich: Was ist das Rationale, nach dem die Zuordnung von „Übung“ und „beobachtbarer Dimension“ erfolgt. Hierzu hätte man sich einige grundlegende Gedanken bzw. deren schriftliche Fixierung gewünscht.
- Es wird immer wieder richtigerweise darauf hingewiesen, daß Beobachtungen und Bewertungen strikt zu trennen sind,

dennoch wird als ein „Vorzeigebeispiel“ für die Befolgung des Gebotes, der Verhaltensebene verhaftet zu sein, geschrieben: „Setzt aus Eigennutz keine Machtmittel ein“, „Unterstellt Positives“, „Ist neugierig“ (S. 48).

Das Kapitel über die Validitätsaspekte eines AC hat uns nicht überzeugt. Es wird versucht, das AC zwischen klassischer Testtheorie (KTT) einerseits und kriteriumsorientierter Messung andererseits einzuordnen. Validität bezieht sich zuvörderst auf die Zulässigkeit von Schlüssen aus Meßwerten und nicht auf die inhaltliche Bewertung eines Instruments; daher ist die wiederholte Betonung der Kontextvalidität von ACs in unseren Augen nicht ausreichend. Die tabellarische Angabe von Korrelationskoeffizienten zwischen AC-Scores und einzelnen Tests (S. 175) bleibt ohne Angabe der Stichprobengrößen unbewertbar. Anstelle einer Aufzählung von Studien wäre eine Meta-Analyse (oder ein Verweis auf eine solche) für den Leser sicher hilfreicher gewesen.

Wiederholt wird versucht, die erkennbaren Widersprüche zum Konzept der KTT zu entschärfen. Dabei kommt es dann zu dem schwer nachvollziehbaren Schluß, ein AC sei zwar wenig reliabel, dafür aber valide – dies widerspricht unserem klassischen Verständnis, wonach im Normalfall die Reliabilität eines Verfahrens die obere Schranke seiner Validität festlegt.

Die Autoren haben sich sehr viel Mühe gegeben, didaktische Prinzipien einzuhalten. So beginnen die einzelnen Kapitel mit „advance organizers“, es gibt Kontrollfragen, die als Anhang beigelegt „Standards“ werden oft und ausführlich zitiert, im Literaturverzeichnis finden sich etwa 60 weiterführende Titel, die im Text keine Entsprechung haben u. v. a. m. Für unser Empfinden hat dieses Bemühen, den Leser an der Hand zu nehmen, sein Ziel jedoch nicht immer erreicht: Das Buch mutet in großen Teilen „übergliedert“ an. Die Standards sind etwa zweimal abgedruckt; einige der Anforderungsdimensionen sind bis zu 15mal – verteilt auf das Buch – wiedergegeben. Ein Verzicht auf einige dieser Redundanzen hätte die Leserfreundlichkeit erhöht.

Man hätte sich gewünscht, daß die erhebliche Sorgfalt, die in der äußeren Form steckt (wir haben nur wenige sinnentstellende Fehler gefunden – S. 197: die Skalenstufen (3) und (4) sind partiell identisch beschrieben; es finden sich – außer DICKEN & BLACK (1965) – alle Literaturangaben des Textes auch gleichlautend im Literaturverzeichnis, alle Querverweise stimmen etc.), auch in die sprachliche Gestaltung Eingang gefunden hätte: Hier finden sich Wendungen, die den Leser zu verwirren geeignet sind:

- „Jeder Teilnehmer sollte mit jedem anderen Teilnehmer mindestens einmal, aber

nicht öfter als dreimal an derselben Übung teilnehmen“ (S. 84).

- „Im standardisierten Interview sind Inhalt und Reihenfolge der Fragen, der Antworten und Auswertekategorien festgelegt. Individuelle Variation ist nicht vorgesehen, weder beim Befragten noch beim Befragten“ (S. 38).

Wer eine konkrete Realisation des Eignungsdiagnostikums „Assessment-Center“ kennenlernen will, findet im Buch von Fisseni und Fennekels ein Beispiel. Wer die Methode AC diskutiert haben möchte, wer wissen möchte, welche Freiheitsgrade ihm bei der Entwicklung eines lege artis konstruierten Assessments bleiben, der wird von diesem Buch nicht zufriedengestellt.

Ernst Fay und Joachim Funke

Anschrift: Dr. Ernst Fay, Institut für Test- und Begabungsforschung, Koblenzer Str. 77, 53177 Bonn; Dr. Joachim Funke, Psychologisches Institut der Universität Bonn, Römerstr. 164, 53117 Bonn.

### Marr, R. (1996)

#### *Absentismus. Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential.*

Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie. 161 Seiten, DM 49,80.

Das wesentliche Anliegen des von Rainer Marr herausgegebenen Sammelbands zum Thema Absentismus ist, dem betrieblichen Praktiker eine Hilfe bei der sachgerechten Analyse von Fehlzeiten zu geben und die verschiedenen Möglichkeiten aufzuzeigen, wie den Fehlzeitenproblemen in Organisationen erfolgreich begegnet werden kann. Um es gleich vorweg zu sagen: dem Buch ist trotz einiger Schwächen zu wünschen, daß es den Weg in die betriebliche Praxis findet. Für seine Zielgruppe – vor allem Führungskräfte, Betriebsärzte, und Betriebsräte – liefert das Werk zahlreiche wichtige Informationen und Anregungen, die zum Verständnis und zur Verminderung von Fehlzeiten hilfreich sein werden. Was hat das Buch im einzelnen zu bieten? Der Herausgeber hat acht Einzelbeiträge zu vier verschiedenen Themenbereichen zusammengestellt. Diese vier Bereiche betreffen (1) theoretische und empirische Grundlagen zum Phänomen der Fehlzeiten, (2) Ansätze zur Verminderung eher motivational bedingter Fehlzeiten, (3) Ansätze zur Senkung eher krankheitsbedingter Fehlzeiten und (4) arbeitsrechtliche Konsequenzen von Fehlzeiten.

Der erste Teil des Buchs umfaßt zwei Artikel. Im Beitrag von Marr wird zunächst diskutiert, was unter Fehlzeiten, Krankenstand und Absentismus zu verstehen ist. Marr

nimmt dabei die Position ein, daß Absentismus der „gewollte Verzicht oder die ungewollte Unmöglichkeit“ darstellt, seinen Verpflichtungen am Arbeitsplatz nachzukommen. Krankheitsbedingte Fehlzeiten werden hier also ebenfalls als Absentismus definiert. Auf der Grundlage verschiedener Theorien zur Entstehung von Absentismus stellt er zudem ein Variablenetz dar, in dem die seines Erachtens wichtigsten Ursachen zusammengetragen sind (z. B. Gruppennormen, Arbeitsbedingungen und Gerechtigkeitsurwägungen der Person). Ausgehend von diesen Überlegungen wird das Spektrum der möglichen personalen und strukturellen Interventionen umrissen, deren Charakter eher präventiv (z. B. kleine Gruppengrößen) oder auch therapeutisch sein kann (z. B. Rückkehrgespräche). Im anschließenden Artikel von Salowsky werden dann zahlreiche Befunde einer umfangreichen empirischen Erhebung geschildert, die im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie durchgeführt wurde. Es sind z. B. Fehlzeitendaten aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen differenziert nach mehreren Ausfallgründen aufgeführt. Zudem wird berichtet, welche Maßnahmen von den befragten Organisationen zur Senkung von Fehlzeiten eingesetzt werden. Die hier erörterten Daten und Befunde können als Vergleichsmaterial für betriebliche Fehlzeitenanalysen nützlich sein.

Im zweiten Teil des Sammelbands weisen Nieder und Jansen darauf hin, daß für die Reduzierung von Absentismus häufig eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen erforderlich ist. Ihres Erachtens ist insbesondere eine Vergrößerung des Handlungsspielraums der Beschäftigten anzustreben. Zur Erfüllung dieses Ziels kann auf die verschiedenen Techniken einer persönlichkeitsförderlichen Arbeitsgestaltung zurückgegriffen werden: Arbeitswechsel, Aufgabenvergrößerung, Aufgabenbereicherung und teilautonome Gruppenarbeit. Die Neuorganisation der Arbeitsbedingungen sollte zudem als Teil eines langfristig angelegten Organisationsentwicklungsprozesses verstanden werden, der z. B. von einer Projektgruppe gesteuert wird. Der zweite Artikel dieses Abschnitts betrifft hauptsächlich die Rolle des Vorgesetzten bei der Beeinflussung von Fehlzeiten. Meyer stellt hier ein umfassendes Konzept der „abgestuften Gesprächsführung“ vor, in dem der unmittelbare Vorgesetzte – mit Unterstützung der Personalabteilung – insgesamt vier verschiedene Arten von Fehlzeitengesprächen zu führen hat: Rückkehrgespräche, Fehlzeitengespräche mit häufiger/länger fehlenden Mitarbeitern, Ergebnisgespräche und Anwesenheits-Anerkennungs-Gespräche. Da die Grundsätze der einzelnen Gesprächstypen deutlich herausgearbeitet werden und zudem einige Musterbriefe abgedruckt sind, wird gerade der Praktiker, der nach derartigen Konzepten sucht, diese Arbeit mit Gewinn lesen.