

Marcus Menzer

Durchsetzungsvermögen messen und weiterentwickeln: Konstruktion und Erprobung eines Orientierungscenars zur Durchsetzungsfähigkeit

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Technische Universität Dresden

Fachrichtung Psychologie

Professur für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

DIPLOMARBEIT

zum Thema

**Durchsetzungsvermögen messen und weiterentwickeln:
Konstruktion und Erprobung eines
Orientierungscenars zur Durchsetzungsfähigkeit**

Verfasser: Marcus Menzer

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	6
Abbildungsverzeichnis	6
Literaturverzeichnis	6
1. Einleitung	17
2. Theorie	18
2.1. Das Orientierungscenter als Weiterentwicklung des AC-Verfahrens	18
2.1.1. Die Güte des Assessment-Centers	19
2.1.1.1. Standards und klassische Gütekriterien	19
2.1.1.2. Objektivität und Reliabilität	21
2.1.1.3. Validität	22
2.1.1.4. Relevanz der verschiedenen Validierungsansätze	25
2.1.1.5. Erklärungsansätze für die geringe Konstruktvalidität	26
2.1.1.6. Infragestellung des Konzepts der Konstruktvalidität	28
2.1.1.7. Einflußfaktoren auf die Konstruktvalidität	31
2.1.1.8. Ökonomie und soziale Validität	33
2.1.2. Entwicklungstrends des Assessment Centers	35
2.1.2.1. Gewandelte Anwendungsziele	35
2.1.2.2. Personalentwicklung als neues Einsatzfeld	36
2.1.2.3. Spezielle Neuerungen	38
2.1.2.4. Von der Status- zur Prozeßdiagnostik	39
2.1.2.5. Einbezug von Peerbeurteilungen	40
2.1.2.6. Einbezug von Selbstbeurteilungen	42
2.1.3. Das Orientierungscenter als Personalentwicklungsinstrument	43
2.2. Vorbetrachtungen zum Konstrukt Durchsetzungsfähigkeit	47
2.2.1. Durchsetzungsfähigkeit als berufliche Schlüsselqualifikation	47
2.2.1.1. Zur Bedeutung der Durchsetzungsfähigkeit	47
2.2.1.2. Durchsetzung als Anforderung in Stellenanzeigen	48
2.2.2. Durchsetzungsfähigkeit als psychologisches Konstrukt	49
2.2.2.1. In der Alltags- und Laienpsychologie	50
2.2.2.2. In der Persönlichkeits- und Differentiellen Psychologie	52
2.2.2.3. In der Klinischen Psychologie	54
2.2.2.4. In der Arbeits-, Betriebs- u. Organisationspsychologie	55

2.2.3. Durchsetzungsfähigkeit im Rahmen dieser Arbeit	57
2.2.3.1. Definition von Durchsetzungsfähigkeit	57
2.2.3.2. Einflußfaktoren auf die Durchsetzungswirkungen	59
3. Fragestellungen	61
3.1. Mißt das Orientierungscenter Durchsetzungsfähigkeit?	61
3.2. Eignet sich das Orientierungscenter zur Personalentwicklung?	63
4. Methoden	64
4.1. Entwicklung des Orientierungscenters zur Durchsetzungsfähigkeit	64
4.1.1. Ziele des Orientierungscenters	64
4.1.2. Konstruktion der Orientierungscenter-Aufgaben	64
4.1.3. Operationalisierung der Durchsetzungsindikatoren	66
4.1.4. Gestaltung der diagnostischen Situation	70
4.2. Untersuchungsplan zur Validierung	72
4.2.1. Operationalisierung weiterer Variablen	72
4.2.2. Untersuchungsplan im Überblick	77
4.3. Durchführung der Untersuchung	79
4.3.1. Probandenstichprobe	79
4.3.2. Ablauf der Orientierungscenter	80
4.3.3. Voruntersuchung	81
4.4. Auswertung der quantitativen Daten	82
4.4.1. Aggregationen und deskriptive Statistiken	82
4.4.2. Korrelationsanalysen	84
4.4.3. Vergleiche zwischen Verteilungen	84
4.4.4. Faktorenanalysen	85
5. Ergebnisse	86
5.1. Ergebnisse zur diagnostischen Güte des Orientierungscenters	86
5.1.1. Ergebnisse zu den Indikatoren der Durchsetzungsfähigkeit und der Durchsetzungswerte	86
5.1.1.1. Adjektiveinschätzungen	86
5.1.1.2. Bewertung der Filmszenen	87
5.1.1.3. Rangreihe zum bevorzugten Führungsverhalten	88
5.1.1.4. Zusammenhänge zwischen den Indikatoren der Durchsetzungs-	88

fähigkeit und der Durchsetzungswerte	
5.1.2. Ergebnisse zu den Indikatoren der Durchsetzungswirkungen	89
5.1.2.1. Gesamtbenotungen	89
5.1.2.2. Übungsrankings	90
5.1.2.3. Emotions- und Zufriedenheitsratings	92
5.1.2.4. Diskussionserfolg	93
5.1.2.5. Zusammenhänge zwischen den Wirkungsindikatoren	93
5.1.2.6. Zusammenhänge zwischen den Wirkungsindikatoren und den Indikatoren der Durchsetzungsfähigkeit und Durchsetzungswerte	94
5.1.3. Ergebnisse zu den Indikatoren des Durchsetzungsverhaltens	96
5.1.3.1. Ratings zum Durchsetzungsverhalten	96
5.1.3.2. Vergleich der Verhaltensratings über die verschiedenen Beurteiler	96
5.1.3.3. Zusammenhänge der Verhaltensratings mit den Indikatoren der Durchsetzungswirkungen	98
5.1.4. Ergebnisse zum Einfluß situativer Faktoren	102
5.1.4.1. Abweichungseinschätzungen	102
5.1.4.2. objektiver Abweichungsgrad	103
5.1.4.3. Zusammenhänge zwischen den situativen Faktoren und den Indikatoren der Durchsetzungswirkungen	104
5.1.5. Ergebnisse zum Einfluß motivationaler Faktoren	105
5.1.5.1. Wichtigkeitseinschätzungen	105
5.1.5.2. Zusammenhänge zwischen den Wichtigkeitseinschätzungen und den Indikatoren der Durchsetzungswirkungen	105
5.1.6. Ergebnisse zu weiteren Persönlichkeitsmerkmalen	106
5.1.6.1. BIP	106
5.1.6.2. IPS	107
5.1.6.3. LPS	107
5.1.6.4. Filmszenenleistungen	108
5.1.6.5. Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen	109
5.1.6.6. Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen und den Durchsetzungsindikatoren	110
5.1.7. Ergebnisse zu den Außenkriterien	113
5.1.8. Integration der Ergebnisse zur diagnostischen Güte des Orientierungscenters zur Durchsetzungsfähigkeit	115
5.2. Ergebnisse zur Eignung des Orientierungscenters zur Personalentwicklung	119
5.2.1. Ergebnisse zur Qualität der Feedbacks	120

5.2.2. Ergebnisse zu den individuellen Veränderungen infolge des Orientierungscenters	121
5.2.3. Integration der Ergebnisse zur Eignung des Orientierungscenters zur Personalentwicklung	123
6. Diskussion	124
6.1. Modifikation des Orientierungscenters	124
6.2. Untersuchungskritik und Ausblick	126
7. Zusammenfassung	128
Anhang	
A: Ergebnisse aus der Voruntersuchung zur Analyse der Ratingitems	
B: Moderatorenmappe	
C: Checklisten zur Auswertung der Filmszenen	
D: Statistische Berechnungen	
E: Ergebnisse aus den Kartenabfragen	
F: Ergebnisse aus den Nachbefragungen	

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment Center
OC	Orientierungscenter
PE	Personalentwicklung

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	vereinfachtes Modell zur Durchsetzungsfähigkeit
Abb. 2	Modell zur Durchsetzung in sozialen Situationen
Abb. 3	Operationalisierung des Modells zur Durchsetzung
Abb. 4	Altersverteilung in der Gesamtstichprobe der OC-Teilnehmer

Literaturverzeichnis

Alberti, R.E. & Emmons, M.L. (1974). Your perfect right: A guide to assertive behavior. San Luis Obispo, CA: Impact Press.

Aldering, Ch. (1999). Orientation Center – Ein neues Instrument der Personalentwicklung. In: Jochmann, W. (Hrsg.), Innovationen im Assessment-Center: Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 225-236.

Antons, K. (1996). Praxis der Gruppendynamik: Übungen und Techniken. Göttingen: Hogrefe.

Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.) (1992). Standards der Assessment Center Technik. <http://www.arbeitskreis-ac.de/projekte/standards/ac-standards.htm>, 08.02.1999.

Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.) (1999). Qualitätsstandards für Personalentwicklung in Wirtschaft und Verwaltung. <http://www.arbeitskreis-ac.de/projekte/standards/pe-standards.htm>, 08.02.1999.

Back, K. & Back, K. (1991). Durchsetzungstraining – So realisieren Sie Ihre Interessen und Zielvorstellungen. München: Heyne.

Barell, G. (1992). Bewährungskontrollen von Assessment Centern mittels testtheoretischer Validitätsmodelle. Bern: Peter Lang.

Bartussek, D. (1996). Faktorenanalytische Gesamtsysteme der Persönlichkeit. In: Amelang, M. (Hrsg.). Temperaments- und Persönlichkeitsunterschiede. Band 3, Serie VIII Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung. Göttingen: Hogrefe, 51-106.

Brandstätter, H. (1999). Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen – Beiträge der Differentiellen Psychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe, 52-76.

Bronner, R., Matiaske, W. & Stein, F.A. (1991). Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Ergebnisse einer Delphi-Studie. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61 (11), 1227-1242.

Bryan, A. & Gallois, C. (1992). Rules about Assertion in the Workplace: Effects of Status and Message Type. Australian Journal of Psychology, 44 (1), 51-59.

Bycio, P., Alvares K.M. & Hahn, J. (1987). Situational specificity in assessment center ratings: A confirmatory factor analysis. Journal of Applied Psychology, 72, 463-474.

Cascio, W.F. & Ramos, R.A. (1986). Development and application of a new method for assessing job performance in behavioral/economic terms. Journal of Applied Psychology, 71, 20-28.

Clemens, S. (1998). Förder-Assessment-Center: Kompetent für neue Aufgaben? Wirtschaft & Weiterbildung, 5, 14-19.

Donat, M. (1991). Selbstbeurteilung. In: Schuler, H. (Hrsg.), Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, 135-146.

Drees, H.B. (1994). Untersuchung zur Validität eines Assessment Centers: Hinweise zur empirischen Überprüfung eines Assessment Centers unter besonderer Berücksichtigung unterschiedlicher Beobachtertrainings. Dissertation an der Philosophischen Fakultät der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen.

Esser, M. (1995). Selbsterurteile. In: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe, 649-654.

Fecker, T. (1989). Möglichkeiten und Grenzen einer Kontrolle der Beurteilungsqualität im Assessment Center mit Hilfe statistischer Verfahren. Betriebswirtschaftliche Schriftenreihe: Band 50. Münster: Lit Verlag.

Fennekels, G. (1987). Validität des Assessment-Center bei Führungskräfteauswahl und -Entwicklung. Dissertation. Bonn: Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität zu Bonn.

Fisseni, H.-J. & Fennekels, G.P. (1995). Das Assessment Center: Eine Einführung für Praktiker. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Freund, D. (1997a). Instrumente innovativer Potentialermittlung und Personalentwicklung - Effizienz durch das Orientierungs-Center (OC) / Feedback-Center (FC). Personalführung, 5, 434-442.

Freund, D. (1997b). Orientierungs-Center (OC). In: Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH (Hrsg.), Human Resource Management, 4. Ergänzungs-Lieferung. Bonn: Deutscher Wirtschaftsverlag, 5-16.

Gaugler, B. & Thornton, G.C. (1989). Number of assessment center dimensions as determinant of assessor accuracy. Journal of Applied Psychology, 74, 611-618.

Göbel, S. (1998). Persönlichkeit, Strategien und Erfolg. In: Frese, M. (Hrsg.), Erfolgreiche Unternehmensgründer: psychologische Analysen und praktische Anleitungen für Unternehmer in Ost- und Westdeutschland. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, 99-122.

Guldin, A. (1996). Konstruktvalidität des AC-Verfahrens: Empirische Untersuchung zum modifizierten Konzept der diskriminanten und konvergenten Validität. Europäische Hochschulschriften, Reihe 6, Psychologie, Band 534. Frankfurt/Main: Peter Lang

Guthke, J. & Wiedl, K.H. (1996). Dynamisches Testen – Zur Psychodiagnostik der intraindividuellen Variabilität: Grundlagen, Verfahren, Anwendungsfelder. Göttingen: Hogrefe.

Harburger, W. (1992). Erfolgsrelevante kognitive Prozesse von Bewerbern in Assessment-Centern. Ludwigshafen: Ehrenhof-Verlag.

Hargie, O., Saunders, C. & Dickson, D. (1994). Social Skills in Interpersonal Communication (third edition). London; New York: Routledge.

Hoelemann, W. (1989). Langzeitprognose von Aufstiegspotential. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41, 516-525.

Hoffmeister, S. & Thönneßen (1998). Assessment Center und Selbstverantwortung: Orientierungcenter betonen das Prinzip „Selbstverantwortung“. Personalführung, 1/1998, 64-66.

Horn, W. (1983). Leistungsprüfsystem (LPS). Göttingen: Hogrefe.

Hossiep, R. & Paschen, M. (1998). Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) – Testmanual. Göttingen: Hogrefe.

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

Jeserich, W. (1995). Kollegenurteile. In: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe, 671-676.

Jeserich, W. (1996). Personal-Förderkonzepte: Diagnose – und was kommt danach ? München, Wien: Hanser.

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

Klauer, K.C. (1984). Kontentvalidität. Diagnostica, 30, 1-23.

Kleinmann, M. (1995). Beobachterurteile. In: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe, 689-700.

Kleinmann, M. (1997). Transparenz der Anforderungsdimensionen: Ein Moderator der Konstrukt- und der Kriteriumsvalidität des Assessment-Centers. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41 (N.F.15) 4, 171-181.

Kleinmann, M. (1998). Assessment-Center. In: Kleinmann, M. & Strauß, B. (Hrsg.), Potentialfeststellung und Personalentwicklung. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, 97-112.

Kleinmann, M., Exler, C., Kuptsch, C. & Köller, O. (1995). Unabhängigkeit und Beobachtbarkeit von Anforderungsdimensionen im Assessment Center als Moderatoren der Konstruktvalidität. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39 (N.F.13) 1, 22-28.

Kleinmann, M. & Strauß, B. (1996). Konstrukt- und Kriteriumsvalidität des Assessment Centers: Ein Spannungsfeld. In: Sarges, W. (Hrsg.), Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, 1-16.

Klößner, R. (1994). Computergestützte Personalauswahl: Entwicklung eines Systems zur Erstellung strukturierter Personalauswahl-Interviews. Doktorarbeit.

Krolak-Schwerdt, S. (1999). Die Wahrnehmung von Persönlichkeitseigenschaften und ihrer Zusammenhänge: ein Methodenvergleich. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 30 (1), 12-31.

Lammers, F. (1998). Personalentwicklung „off the job“. In: Kleinmann, M. & Strauß, B. (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, 199-220.

Laske, S. (1987). Personalentwicklung als Führungsmittel. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (S. 1656-1668). Stuttgart: Poeschel.

Lattmann, Ch. (1989). Das Assessment Center-Verfahren als Mittel zur Beurteilung der Führungseignung. In: Lattmann, Ch. (Hrsg.), *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung: Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt*. Heidelberg: Physica-Verl, 19-57.

Lehment, T. (1999). Ganzheitliche Leistungsbeurteilung mit 360°-Feedback. In: Jochmann, W. (Hrsg.), *Innovationen im Assessment-Center: Entwicklungen, Alternativen und Einsatzmöglichkeiten im Change Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 333-353.

Lienert, G.A. (1969). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz.

Lord, R.G., De Vader, C.L. & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.

Love, K.G. (1981). Comparison of Peer Assessment Methods: Reliability, Validity, Friendship Bias, and User Reaction. *Journal of Applied Psychology*, 66 (4), 451-457.

Mabe, P.A. & West, S.G. (1982). Validity of Self-Evaluation of Ability: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67 (3), 280-296.

Maukisch, H. (1989). Informationswert und Ökonomie der diagnostischen Prinzipien von Assessment Center Systemen zur Erfassung von Management Potential. In: Lattmann, C. (Hrsg.), *Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung: Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt*. Heidelberg: Physica, 251-289.

Maukisch, H. (1995). Eignungsdiagnostik als prognostische Hilfe bei der Auswahl, Platzierung und Entwicklung von Führungskräften. In: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik (2., überarb. u. erw. Aufl.)*. Göttingen: Hogrefe, 46-61.

Maukisch, H., Schmidt, P. & Strunz, C.M. (1991). Selbst- und Fremdbeurteilung im Assessment Center. In: Schuler, H. (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, 147-170.

Meinert, C. (1999). Entwicklung eines Orientierungscenars – Baustein Kommunikationsfähigkeit. Diplomarbeit an der Technischen Universität Dresden.

Moser, K. (1998). Implementierung und Durchsetzung von Potentialanalyse- und Personalentwicklungsinstrumenten. In: Kleinmann, M. & Strauß, B. (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, 45-70.

Müller, G.F. (1999). Indikatoren unternehmerischen Verhaltens bei Psychologie-Studierenden. *Report Psychologie*, 7/99 (24), 462-473.

Obermann, C. (1992). *Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends*. Wiesbaden: Gabler.

Obermann, C. (1995). Qualitätsstandards und Entwicklungstrends von Assessment Centern. In: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik (2., überarb. u. erw. Aufl.)*. Göttingen: Hogrefe, 739-746.

Obermann, C. (1996). Assessment Center als Prozeßdiagnostik. In: Sarges, W. (Hrsg.), Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, 87-96.

Ostendorf, F. (1990). Sprache und Persönlichkeitsstruktur: Zur Validität des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit. Regensburg: Roderer.

Pfingsten, K. (1984). Soziale Durchsetzung – Konsequenzen von unsicheren, kompetenten und aggressiven Verhaltensweisen. München: Profil-Verlag.

Reilly, R.R., Henry, S. & Smither, J.W. (1990). An Examination of the Effects of using Behavior Checklists on the Construct Validity of Assessment Center Dimensions. Personnel Psychology, 43, 71-84.

Riemann, R. (1996). Konstruktion und Validierung eines Inventars zur Erfassung von Persönlichkeits-Fähigkeiten. Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie, 17 (4), 222-235.

Robertson, I., Gratton, L. & Sharpley, D. (1987). The psychometric Properties and Design of Managerial Assessment Centres: Dimensions into Exercises won't go. Journal of Occupational Psychology, 60, 187-195.

Röschmann, D. & Weber, H. (Hrsg.) (1998). Arbeitskatalog der Übungen und Spiele - Band 2: Ein Verzeichnis von 400 Gruppenübungen und Rollenspielen (2. überarb. und erw. Aufl.). Hamburg: Windmühle.

von Rosenstiel, L. (1999). Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz – Beiträge der Sozialpsychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.), Personalentwicklung in Organisationen: psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe, 99-122.

Sackett, P.R. & Dreher, G.F. (1982). Constructs and Assessment Center Dimensions: Some Troubling Empirical Findings. *Journal of Applied Psychology*, 67 (4), 401-410.

Sackett, P.R. & Dreher, G.F. (1984). Situation Specificity of Behavior and Assessment Center Validation Strategies: A Rejoinder to Neidig and Neidig. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 187-190.

Sarges, W. (1995). Lernpotential-AC. In: Sarges, W. (Hrsg.), *Management-Diagnostik* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe, 728-738.

Sarges, W. (Hrsg.) (1996). *Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode*. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.

Sarges, W. (1998). Warum Assessment Center nach wie vor so attraktiv sind ! <http://www.sarges-partner.de/artikel1.htm>, 08.02.1999.

Schaarschmidt, U. & Fischer, A.W. (1998). *Inventar zur Persönlichkeitsdiagnostik in Situationen – IPS*. Potsdam: Schuhfried.

Schneewind, K.A., Schröder, G. & Cattell, R.B. (1983). *Der 16-Persönlichkeits-Faktoren-Test (16 PF): Testmanual*. Bern: Verlag Hans Huber.

Scholz, G. (1994). *Das Assessment Center: Konstruktvalidität und Dynamisierung*. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.

Scholz, G. & Schuler, H. (1993). Das nomologische Netzwerk des Assessment Centers: eine Metaanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37 (N.F.11) 2, 73-85.

Schöning, H. (1996). Managementkompetenz-Einschätzung ohne Übungen: Erweiterung des 360 Grad-Feedbacks. In: Sarges, W. (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode*. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, 129-142.

Schuler, H. (1989). Die Validität des Assessment Centers. In: Lattmann, C. (Hrsg.), Das Assessment-Center-Verfahren der Eignungsbeurteilung: Sein Aufbau, seine Anwendung und sein Aussagegehalt. Heidelberg: Physica, 223-249.

Schuler, H., Diemand, A. & Moser, K. (1993). Filmszenen. Entwicklung und Konstruktvalidierung eines neuen eignungsdiagnostischen Verfahrens. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37 (N.F.11) 1, 3-9.

Schuler, H., Frier, D. & Kauffmann, M. (1993). Personalauswahl im europäischen Vergleich. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Schuler, H., Funke, U., Moser, K. & Donat, M. (1995). Personalauswahl in Forschung und Entwicklung: Eignung und Leistung von Wissenschaftlern und Ingenieuren. Göttingen: Hogrefe.

Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes: beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 27 (1), 33-44.

Seegers, J.L. (1996). Neue Instrumente für die Entwicklung von Management-Trainees: Planspielgestützte Assessment Center und 360 Grad Analyse. In: Sarges, W. (Hrsg.), Weiterentwicklungen der Assessment-Center-Methode. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, 151-166.

Shore, T., Shore, L. & Thornton III, G. (1992). Construct validity of self- and peer evaluations of performance dimensions in an assessment center. Journal of Applied Psychology, 77 (1), 42-54.

Sielen, J.A. (1980). Increasing Self-Esteem through Assertiveness Training in a Management Population. Dissertation Abstracts International, 41 (6), 2347.

Six, B. (1995). Durchsetzung. In: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik (2. vollständig überarbeitete u. erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe, 400-405.

Smith-Jentsch, K.A. & Salas, E. (1996). Training Team Performance-Related Assertiveness. *Personnel Psychology*, 49, 909-936.

Solomon, L.J., Brehony, K.A., Rothblum, E.D. & Kelly, J.A. (1982). Corporate managers' reactions to assertive social skills exhibited by males and females. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4 (3/4), 49-63.

Stumpf, H., Angleitner, A., Wieck, T., Jackson, D.N. & Beloch-Till, H. (1985). Deutsche Personality Research Form (PRF): Handanweisung. Göttingen: Hogrefe.

Thornton III, G.C., Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B. & Bentson, C. (1987). Die prädiktive Validität des Assessment Centers – Eine Metaanalyse. In: Schuler, H. & Stehle, W. (Hrsg.), *Assessment Center als Methode der Personalentwicklung*. Stuttgart: Verl. für Angewandte Psychologie, 36-60.

Touet, M. (1997). Möglichkeiten und Grenzen der Potentialbeurteilung. Lohmar; Köln: Eul.

Weil, P. (1995). Neue Verkaufstrainings in Deutschland – Vom Verhaltenstraining zur Persönlichkeitsentwicklung. In: Voß, B. (Hrsg.) (1995). *Kommunikations- und Verhaltenstrainings*. Göttingen: Hogrefe - Verlag für Angewandte Psychologie, 272-279.

Wortmann, K.-H. (1983). *Alltagspsychologie der sozialen Durchsetzung – Eine Studie zur Handlungsrelevanz alltagspsychologischen Wissens*. Münster: Lit Verlag.

Zuercher, N. T. (1983). Assertiveness Through Semantics. *The Personnel And Guidance Journal*, 62 (2), 95-99.

1. Einleitung

Ausgang für die vorliegende Arbeit ist das Zusammentreffen folgender Punkte:

1. Durchsetzungsfähigkeit (populärer aber synonym sind die Begriffe Durchsetzungsvermögen, Durchsetzungsstärke oder Durchsetzungskraft) steht immer wieder im Vordergrund, wenn es um den individuellen Erfolg in beruflichen Situationen geht. So ist für den beruflichen Erfolg vieler Personengruppen in der Regel ein bestimmtes Mindestmaß an Durchsetzungsfähigkeit unabdingbar. Zu erwähnen seien zum Beispiel Vertriebsmitarbeiter, Existenzgründer und Unternehmer. Aber insbesondere für Führungskräfte ist Durchsetzungsfähigkeit eine bedeutende Schlüsselqualifikation. Aus diesem Grunde wird der Durchsetzungsfähigkeit bei der Personalauswahl und -entwicklung ein ungemein wichtiger Rang zugeschrieben.
2. Zur wissenschaftlich abgesicherten Diagnose der Durchsetzungsfähigkeit und weiterer sozialer Kompetenzen wird in der betrieblichen Praxis das Assessment-Center eingesetzt. Das AC-Verfahren ist eine multiple eignungsdiagnostische Prozedur (Kleinmann & Strauß, 1998), welche durch die Prinzipien Verhaltensorientierung, Methodenvielfalt, Mehrfachbeurteilung und Anforderungsbezogenheit gekennzeichnet ist (Touet, 1997). Aufgrund der hohen Einsatzhäufigkeit von AC-Verfahren (laut einer Studie von Schuler et al. (1993) wurden in über 30% der befragten deutschen Organisationen AC-Verfahren zur Personalauswahl eingesetzt) sollte man auf eine fundierte meßtheoretische Güte des AC's schließen können. Doch im Vergleich zur guten prädiktiven Validität des AC's sticht die bei herkömmlichen AC-Verfahren in der Regel überaus problematische Konstruktvalidität hervor. So ist unabhängig davon, ob AC-Verfahren prädiktiv das richtige messen, bis heute nicht klar, welche psychologischen Konstrukte sie eigentlich erfassen (Scholz, 1994).
3. Nachdem das AC in Zeiten seiner Entwicklung und Rezeption vorrangig als Prognoseinstrument zur Personalauswahl diente, wird es heute eher als Instrument zur Personalentwicklung eingesetzt (z.B. Lattmann, 1989). Mit dem Entwicklungs-AC sollen individuelle Kompetenzen von Mitarbeitern eingeschätzt, Entwicklungsbedarfe aufgedeckt und Einsatzmöglichkeiten aufgezeigt werden. Der zunehmende Einsatz des AC zu PE-Zwecken erhöht zugleich die Bedeutung der Konstruktvalidität gegenüber der prädiktiven Validität. Denn für das Entwicklungs-AC ist im Gegensatz zum Auswahl-AC die Güte der Diagnose wichtiger ist als die Güte der Prognose (Sarges,

1998). Im Rahmen der Entwicklung der AC-Technik hin zu einem PE-Instrument gewinnt speziell der Einbezug von Teilnehmereinschätzungen und -feedback sowie eine stärkere Lernorientierung an Bedeutung. Daraus resultierte auch der Gedanke des Orientierungscenters. Dessen Charakteristika sind angeregte und strukturierte Selbstreflexion und Sensibilisierung (Prinzip der Selbstverantwortung), geleitete Peer- und Selbsteinschätzung (statt Beobachterbeurteilung), Betonung des Feedbackcharakters sowie ein insgesamt lern- und prozeßorientiertes Vorgehen (Freund, 1997a).

Aus diesen drei Punkten ergibt sich das Ziel der vorliegenden Arbeit: Aufbauend auf der Methodik des OC's und bisherigen Erkenntnissen zur Durchsetzungsfähigkeit wird ein Orientierungscenter zur Durchsetzungsfähigkeit konzipiert. Dieses Orientierungscenter soll zwei Anforderungen erfüllen:

1. eine konstruktvalide Diagnose individueller Durchsetzungsfähigkeit ermöglichen
2. individuelle Entwicklungsprozesse bezüglich der Durchsetzungsfähigkeit unterstützen.

Darauffolgend wird dieses Orientierungscenter im Rahmen einer empirischen Untersuchung an einer studentischen Stichprobe erprobt.

2. Theorie

2.1. Das Orientierungscenter als Weiterentwicklung des AC-Verfahrens

In diesem Kapitel werden zu Beginn die für psychodiagnostische Verfahren geltenden Gütekriterien kurz behandelt sowie deren Erfüllung durch das klassische AC-Verfahren. Dabei wird ausführlich auf die Validität der AC-Methode und die Problematik der Konstruktvalidität eingegangen. Im zweiten Teil des Kapitels werden die aktuellen Entwicklungen bei der Anwendung des AC-Verfahrens dargestellt, wobei vertiefend auf den Einsatz des AC-Verfahrens als Instrument der Personalentwicklung, auf den prozeßdiagnostische AC-Ansatz und auf das Hinzuziehen von Peer- und Selbstbeurteilungen im Rahmen der AC-Methode eingegangen wird. Im letzten Teil dieses Kapitels wird dann das Orientierungscenter als Weiterentwicklung des AC-Verfahrens näher dargestellt.

2.1.1. Die Güte des Assessment Centers

2.1.1.1. Standards und klassische Gütekriterien

Das AC-Verfahren hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einem in der Praxis von Unternehmen recht häufig eingesetzten Beurteilungsinstrument entwickelt. Um auch zukünftig einen dauerhaften Erfolg des AC-Verfahrens zu sichern und die Güte von AC-Verfahren überprüfen zu können, stellte 1992 der „Arbeitskreis Assessment Center e.V.“ folgende neun Qualitätsstandards auf:

- Anforderungsorientierung: die Entwicklung eines AC-Verfahrens basiert auf einer unternehmensspezifischen Anforderungsanalyse
- Verhaltensorientierung: nur das beobachtbare Verhalten der AC-Teilnehmer ist die Grundlage für deren Beobachtung und Bewertung
- Prinzip der kontrollierten Subjektivität: Beobachtung und Beurteilung im AC erfolgt durch mehrere Beobachter, welche zuvor hinreichend dafür trainiert wurden
- Simulationsprinzip: das Verhalten wird in Situationen, die repräsentativ und erfolgskritisch für die jeweilige Position sind, beobachtet und beurteilt
- Transparenzprinzip: alle Beteiligten können Ziel, Ablauf und Bedeutung des AC-Verfahrens verstehen
- Individualitätsprinzip: die Teilnehmer erhalten direkt, konkret auf ihre Individualität zugeschnittene Rückmeldung, welche sie individuell sinnvoll nutzen können
- Systemprinzip: das AC-Verfahren wird gezielt in das Gesamtsystem der Personal- und Organisationsentwicklung eingebettet
- Lernorientierung des Verfahrens selbst: ein AC-Verfahren wird fortlaufend auf seine unternehmensspezifische Güte hin geprüft und angemessen verbessert
- Organisierte Prozeßsteuerung: der Ablauf eines AC-Verfahrens wird durch klar strukturierte Organisationshilfsmittel inklusive eines Moderators geregelt.

Mit diesen Kriterien läßt sich aber nur prüfen, wie nahe ein einzelnes Assessment-Center dem „Ideal-AC“ kommt. Sie erlauben aber noch keine Aussagen darüber, wie gut das AC-Verfahren im allgemeinen im Vergleich zu anderen diagnostischen Verfahren ist.

Dazu können die klassischen Testgütekriterien herangezogen werden. Nach Lienert (1969) sind dies die Objektivität, die Reliabilität und die Validität eines psychodiagnostischen Instrumentes. Die Objektivität zeigt an, wie weit sich die Erfassung menschlichen Verhaltens standardisieren bzw. wie weit es sich eindeutig quantifizieren läßt (Fisseni & Fennekels, 1995). Zur Erfüllung dieser Forderung läßt sich Objektivität, den Phasen des testdiagnostischen Prozesses entsprechend, in die vier Aspekte Provokation, Registrierung, Auswertung und Interpretation gliedern (Guldin, 1996). Die Reliabilität bezieht sich auf den Grad der formalen Genauigkeit einer Messung, unabhängig von dem, was inhaltlich gemessen wird (Guldin, 1996). Gewöhnlich werden drei Methoden zur Ermittlung der Reliabilität unterschieden: Retestrelia- bilität, Paralleltestrelia- bilität sowie Halbierungsrelia- bilität und interne Konsistenz (Fisseni & Fennekels, 1995).

Die Validität geht auf die Angemessenheit und Gültigkeit der spezifischen Schlüsse, welche aus den Testwerten diagnostischer Verfahren gezogen werden, ein (Schuler, 1989). Der Prozeß der empirischen Überprüfung der Validität eines psychodiagnostischen Verfahrens wird als Validierung bezeichnet. Zumeist werden drei Validitätsarten unterschieden:

1. Kriteriumsvalidität: Diese ergibt sich aus einem Korrelationsschluß, in dem ein empirischer Zusammenhang zwischen dem Prädiktor (= dieser bildet das Verhalten in der Testsituation ab) und dem Kriterium (= dieses bildet das Verhalten außerhalb der Testsituation ab) nachgewiesen wird. Dieser empirische Zusammenhang kann entweder bei zeitgleicher Erhebung von Prädiktor und Kriterium (= konkurren- te oder Übereinstimmungsvalidität) oder bei zeitlich vorgeordneter Erhebung des Prädiktors (= prädiktive oder Vorhersagevalidität) ermittelt werden (Fisseni & Fennekels, 1995).
2. Kontentvalidität: Diese ergibt sich aus einem Repräsentationsschluß, in dem das Testverhalten als repräsentativ für ein Gesamtverhalten angesehen wird. Ein Test ist kontentvalide, wenn dessen Items eine repräsentative Stichprobe aus der zuvor definierten Grundgesamtheit von Items darstellen (Klauer, 1984).
3. Konstruktvalidität: Diese ergibt sich aus einem Korrelationsschluß, in dem vom Testverhalten auf das diesem zugrundeliegende, nicht direkt beobachtbare psychologische Konstrukt geschlossen wird. Ein Test ist konstruktvalide, wenn er mißt, was er psychologisch-inhaltlich messen soll (Touet, 1997). Die Konstruktvalidierung erfolgt im wesentlichen über das empirische Überprüfen von Hypothesen, die sich

aus der Position des Konstrukts im nomologischen Netz (= das Bezugssystem theoretisch verwandter und theoretisch entfernter Konstrukte) ergeben. Die Konstruktvalidierung bedient sich vielfältiger Methoden, ist sehr komplex und umfaßt alle Schritte der Testentwicklung und -konstruktion sowie auch das Überprüfen der anderen „Validitätsarten“. Zugleich kann der Prozeß der Konstruktvalidierung niemals als abgeschlossen gelten, sondern er ist vielmehr als sukzessive Annäherung an das zu erfassende Konstrukt zu verstehen (Schuler, 1989).

Doch inwieweit erfüllt das AC-Verfahren diese wissenschaftlichen Gütekriterien? Zur Beantwortung dieser Frage sollen im folgenden kurz die empirischen Befunde bisheriger Forschungen und Evaluationsstudien aufgeführt werden.

2.1.1.2. Objektivität und Reliabilität

Die bisherigen Ergebnisse zur Objektivität des AC-Verfahrens beziehen sich fast ausschließlich auf die Phase der Registrierung. Dabei wird Objektivität einengend mit interpersoneller Übereinstimmung der Beobachter in deren Beurteilungen gleichgesetzt (Guldin, 1996) und als Korrelation zwischen den Urteilen verschiedener Beobachter bezüglich einer Dimension und einer Übung erfaßt. Diese Interrater-Übereinstimmung wird in der AC-Literatur zumeist fälschlicherweise als Interrater-Reliabilität bezeichnet, obwohl sich aus ihr keine Aussagen über das Verhältnis von wahrer Varianz und Fehlervarianz der Daten ableiten lassen, wenn man die Meßgenauigkeit des gesamten Meßvorganges innerhalb einer AC-Übung bzw. innerhalb des gesamten AC-Verfahrens untersuchen möchte und nicht die Meßgenauigkeit der Beobachter (Guldin, 1996, Touet, 1997). Die dabei ermittelten Koeffizienten können als ausreichend hoch bezeichnet werden, da sie durchschnittlich um .70 liegen (Barell, 1992). Beispielhaft seien die Beobachter-Übereinstimmungen bei Fennekels (1987) erwähnt: Die Pearson Produkt-Moment-Korrelationen schwanken zwischen .56 und .87. Insgesamt liegen über 70% aller Korrelationen über .80. Kritisch merkt Guldin (1996) aber an, daß in den meisten Studien zur Interrater-Übereinstimmung keine Trennung von Registrierung und Bewertung erfolgte, was die Interpretation der ermittelten Koeffizienten erschwert.

Laut Guldin (1996) weisen die wenigen empirischen Studien zur Objektivität in der Provokationsphase heterogene Ergebnisse auf und sind zu spärlich für eine ab-

schließende Einschätzung. Hinsichtlich der Phasen Auswertung und Interpretation sprechen die wenigen Befunde für eine geringe Objektivität des AC-Verfahrens. Guldin (1996) meint, daß dies u.a. daran liegt, daß die Beobachter zur Ermittlung eines diagnostisch bedeutsamen Gesamtwertes erheblich weniger Informationen heranziehen als potentiell verfügbar, und daß sich die Urteilsmodelle der Beobachter interindividuell unterscheiden.

Wenn man wie Fisseni & Fennekels (1995), Guldin (1996) und Touet (1997) die Interrater-Übereinstimmung nicht mit der Reliabilität des AC-Verfahrens gleichsetzt, sondern als eine Quantifizierung des Gütekriteriums Objektivität ansieht, dann ist die verbleibende Anzahl empirischer Studien zur Reliabilität des AC-Verfahrens sehr gering. Daher konstatiert auch Obermann (1992), daß „zwischen den drei theoretisch denkbaren Varianten der Reliabilitätsmessung und den in der Literatur berichteten AC-spezifischen Untersuchungen eine große Lücke“ (Obermann, 1992, S. 235) klafft. Die wenigen Studien zeigen eine große Streubreite der ermittelten Reliabilitätskoeffizienten und legen eine niedrige bis mittlere Reliabilität des AC-Verfahrens nahe. Zur Illustration seien die bei Scholz (1994) wiedergegebenen Ergebnisse mehrerer Untersuchungen aus den 50er bis 90er Jahren aufgeführt: Die Paralleltest-Reliabilitätskoeffizienten für die AC-Übung „Gruppendiskussion“ liegen zwischen .35 bis .80, für die AC-Übung „Rollenspiel“ zwischen .18 und .49 und für die Postkorb-Übung zwischen .21 und .43. Die Retest-Reliabilitätskoeffizienten schwanken für das AC-Gesamturteil um .70 und für einzelne AC-Übungen zwischen .06 und .90.

2.1.1.3 Validität

Die Validierungsforschung zum AC-Verfahren wurde seit Beginn der Validierungsbemühungen stark von der Kriteriumsvalidität dominiert. Daher ist die empirische Befundbasis zur Kriteriumsvalidität des AC-Verfahrens (insbesondere zur prädiktiven Validität) auch sehr breit und solide. Thornton et al. (1987) führten die bis dato umfangreichste Metaanalyse zur prädiktiven Validität des AC-Verfahrens durch. Dabei konnten sie über 50 Studien mit insgesamt 107 Validitätskoeffizienten zwischen der AC-Gesamtbeurteilung und verschiedenen Kriterien einbeziehen. Sie ermittelten eine um den Meßfehler der Kriterien und Meßbereichseinschränkungen korrigierte mittlere Validität von .37 mit einer Varianz von .02. Ihre Ergebnisse belegten auch, daß sich mit dem AC-Verfahren Potentialeinschätzungen besser prognostizieren lassen als

Leistungsmaße (korrigierte mittlere Validität von .53 bei Kriterium „Potential“ vs. .36 bei Kriterium „tatsächliche Leistung“). Obermann (1992) faßt die Ergebnisse zur prädiktiven Validität des AC-Verfahrens dann auch folgendermaßen zusammen: das AC ist anderen „alternativen Methoden, wie Interviews, zumindest in der Prognose späterer Vorgesetztenurteile oder Aufstiegsmaße, trotz einiger methodischer Fragezeichen, überlegen“ (Obermann, 1992, S. 261). Als methodische Fragezeichen führt er die Effekte der direkten und indirekten Kriterienkontamination, der „Selbsterfüllenden Prophezeiung“ sowie die z.T. zweifelhafte Aussagekraft der verwendeten Kriterien auf.

Gegenüber den vielen empirischen Studien zur Kriteriumsvalidität des AC-Verfahrens erscheint die Zahl der Untersuchungen zur Kontentvalidität des AC-Verfahrens recht gering. Ein wichtiger Grund dafür ist scheinbar, daß Assessment Center „von Natur aus“ als kontentvalide gelten, da aufgrund der fundierten Anforderungsanalyse die Übereinstimmung zwischen AC-Übungen und Arbeitssituationen sowie zwischen den in den AC-Übungen provozierten Verhaltensweisen und den für ein erfolgreiches Erfüllen der Arbeitssituationen relevanten Verhaltensweisen gesichert scheint. Guldin (1996) weist aber darauf hin, daß eine solide Anforderungsanalyse noch kein Garant für die gewünschte Kontentvalidität ist und daher eine empirische Prüfung der Kontentvalidität durch von den AC-Konstrukteuren unabhängige Prüfer nicht ausbleiben sollte. Zu den bisher publizierten Ergebnisse zur Kontentvalidität des AC-Verfahrens meint Barell (1992), daß sie „generell für die Kontentvalidität der betrachteten Assessment Center sprechen, aber auch Wege für punktuelle Verbesserungen aufzeigen“ (Barell, 1992, S. 157). Für Guldin (1996) ist demnach die Verhaltensstichprobe „Verhalten im Assessment Center“ als hinreichend repräsentativ für das Verhaltensuniversum „Verhalten am Arbeitsplatz der Zielposition“ zu bewerten.

Bei den Untersuchungen zur Konstruktvalidität des AC-Verfahrens lassen sich Validierungen mit Binnenorientierung von Validierungen mit Außenorientierung unterscheiden. Die Validierungen mit Binnenorientierung untersuchen das Beziehungsmuster aller innerhalb des AC-Verfahrens gemessenen Variablen, währenddessen außenorientierte Validierungen die innerhalb des AC-Verfahrens gemessenen Variablen mit außerhalb des AC-Verfahrens erhobenen Variablen in Beziehung setzen (Guldin, 1996).

Das Schwergewicht der bisherigen Studien zur Konstruktvalidität des AC-Verfahrens liegt eindeutig bei der Validierung mit Binnenorientierung. Hierbei wird in den meisten Fällen die Multitrait-Multimethod-Matrix (MTMM) der Dimensionsurteile in den AC-Übungen analysiert. Der Grundgedanke dabei ist, daß Messungen des gleichen Merkmals mit verschiedenen Methoden hoch miteinander korrelieren müßten (konvergente Validität), Messungen unterschiedlicher Merkmale mit der gleichen Methode dagegen nur gering miteinander korrelieren dürften (diskriminante Validität). Des Weiteren sollten sich bei der Faktorenanalyse der Daten Merkmalsfaktoren (indizieren vorhandene konvergente Validität) und nicht Methodenfaktoren (indizieren fehlende diskriminante Validität) ergeben. Beim AC-Verfahren bilden die AC-Übungen die verschiedenen Methoden und die Beurteilungsdimensionen die unterschiedlichen Merkmale ab.

Die Ergebnisse der richtungsweisenden Untersuchung von Sackett & Dreher (1982) widersprachen aber den Erwartungen an die konvergente und diskriminante Validität des AC-Verfahrens: „... the within-exercise ratings correlate more highly than the across-exercise ratings of specific dimensions, resulting in a factor pattern in which the factors clearly represent exercises rather than dimensions“ (Sackett & Dreher, 1982, S. 406). Den Ergebnissen lagen die Daten von 559 Teilnehmern aus den Assessment Centern dreier Organisationen zugrunde. Sie folgerten aus den Befunden: „The lack of agreement among the various ratings of the same dimension is the most striking finding of the study. ... the results provide virtually no support for the view that the assessment center technique generates dimensional scores that can be interpreted as representing complex constructs ...“ (Sackett & Dreher, 1982, S. 409).

Die Resultate von Sackett & Dreher (1982) wurden daraufhin immer wieder repliziert. So zum Beispiel von Robertson et al. (1987), deren Ergebnisse auf den Daten von 222 Teilnehmern aus den Assessment Centern von vier Unternehmen basierten: „The results indicate that within-exercise ratings of different traits correlate more highly than across-exercise ratings of the same trait. Factor analyses of the data reveal that underlying factors represent exercises and not dimensions“ (Robertson et al., 1987, S. 187). Auch Untersuchungen neueren Datums aus dem deutschsprachigen Raum belegen die mangelnde Konstruktvalidität des AC-Verfahrens im Binnenaspekt. Die geringe konvergente und diskriminante Validität des AC's wurde dabei nicht

nur anhand der MTMM-Analyse, sondern auch mit Hilfe der methodisch angemesseneren Auswertungsstrategien linearer Kovarianzstrukturmodelle und der konfirmatorischen Faktorenanalyse nachgewiesen (z.B. Fennekels, 1987, Barel, 1992, Guldin, 1996).

Wertvolle Beiträge zur außenorientierten Konstruktvalidierung des AC-Verfahrens erbrachte die Metaanalyse von Scholz & Schuler (1993) zum nomologischen Netzwerk des AC-Verfahrens. Dazu faßten sie 51 Studien mit 66 voneinander unabhängigen Stichproben und insgesamt 22106 Teilnehmern zusammen. Mit dem AC-Gesamtergebnis korrelierten insbesondere die Konstrukte Intelligenz, Soziale Kompetenz, Leistungsmotivation, Selbstvertrauen und Dominanz, wobei die korrigierten mittleren Korrelationen dafür zwischen .33 (Intelligenz) und .23 (Dominanz) lagen. Daraus schlußfolgerten sie, daß im Assessment Center „eher Eigenschaften relevant sind, die beruflichem Aufstieg zugrunde liegen, als solche, die berufliche Leistung prognostizieren“ (Scholz & Schuler, 1993, S. 82). Unklar bleibt aber, was die Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsvariablen und dem AC-Verfahren beeinflußt.

Bei der zusammenfassenden Betrachtung des bisherigen Kenntnisstandes zur Validität des AC-Verfahrens fällt auf, daß das AC-Verfahren zwar funktioniert (die prädiktive Validität ist im Vergleich zur Vorhersagevalidität anderer eignungsdiagnostischer Prädiktoren hoch), daß aber wegen der unzureichenden Konstruktvalidität unklar ist, warum das AC-Verfahren überhaupt funktioniert.

2.1.1.4 Relevanz der verschiedenen Validierungsansätze

Nun ist aber auch nicht jede Validierungsstrategie für jeden Einsatzzweck des AC-Verfahrens entscheidend:

└ Für Personalauswahlzwecke ist die prädiktive Validität das zentrale Gütemaß. Die prädiktive Validität garantiert, daß die Ergebnisse eines Assessment Centers in empirisch nachweisbarer Beziehung zum späteren Berufserfolg stehen. Denn nur wenn die prädiktive Validität des AC-Verfahrens gegeben ist, sind valide Vorhersagen möglich.

└ Für den Einsatz des AC-Verfahrens im Rahmen der Personalentwicklung ist hingegen die Konstruktvalidität das oberste Gütemaß (Sarges, 1996). Denn eine individuelle Stärken-Schwächen-Analyse bezüglich der relevanten

Anforderungsdimensionen für eine bestimmte Zielposition und darauf aufbauende individuenbezogenen Fördermaßnahmen genauso wie Aussagen über das Potential eines Mitarbeiters im Sinne von Touet (1997) als einer nicht auf eine bestimmte Position festgelegten Handlungskompetenz machen nur Sinn, wenn die Konstruktvalidität des AC-Verfahrens gegeben ist, d.h. wenn mit dem AC-Verfahren die individuellen Ausprägungen auf den relevanten Anforderungsdimensionen bzw. auf den intendierten Konstrukten tatsächlich erfaßt werden.

↳ Ist die Zielposition mit ihren Tätigkeitsinhalten und Anforderungen genau bekannt und bezieht sich die angestrebte Selektion oder Modifikation gezielt auf diese Position, dann ist die Kontextvalidität das entscheidende Gütemaß, da sie nach Drees (1994) ermöglicht, daß die Verhaltensvarianz eng am realen arbeitsbezogenem Fall aufgeklärt werden kann.

Aus dem bisher gesagten folgt, daß bei der Anwendung des AC-Verfahrens zu Personalentwicklungszwecken die zur Zeit größten Unsicherheiten bestehen. Die diskriminante und konvergente Validität der AC-Beurteilungsdimensionen ist unzureichend, obwohl aber gerade diese für den Einsatz des AC-Verfahrens im Rahmen der Personalentwicklung unabdingbar ist. Wie erklärt sich nun diese mangelhafte Konstruktvalidität?

2.1.1.5. Erklärungsansätze für die geringe Konstruktvalidität

Sackett & Dreher (1982) selbst bieten drei unterschiedliche Erklärungsansätze für ihre Ergebnisse an:

1. „The first possible explanation ... is that the behavior of candidates in an assessment center is situationally determined; that is, there is no consistency of behavior from exercise to exercise“ (Sackett & Dreher, 1982, S. 406)
2. „One alternative to this explanation is that these differences are due to low interrater reliability“ (Sackett & Dreher, 1982, S. 406)
3. „Another alternative explanation is that there are wide variations from exercise to exercise in the opportunity for behavior representing a dimension to be manifested“ (Sackett & Dreher, 1982, S. 406)

Alternative 2 verwerfen sie selbst, da „research on the reliability of assessors judgments suggests that moderately high interrater agreement is likely in the assessment