

1	Einführung.....	1
1.1	Begriff und Idee des Assessment Centers.....	1
1.2	Anwendungsgebiete des AC.....	4
1.2.1	Anwendungen in der Personalauswahl.....	4
1.2.2	Anwendungen in der Personalentwicklung.....	7
1.3	FAQ zum Thema AC.....	10
1.4	Geschichtliche Entwicklung.....	12
1.4.1	Vorläufer und Ursprünge der Assessment Center-Methodik.....	12
1.4.2	Verbreitung der AC.....	18
1.4.3	Assessment Center international.....	22
2	Entwicklung eines unternehmensspezifischen AC.....	33
2.1	Festlegung der Zielsetzung.....	33
2.2	Einführung des AC.....	36
2.2.1	Systemische Wirkung des AC.....	36
2.2.2	Wer ist Kunde des AC?.....	39
2.2.3	Organisatorische Voraussetzungen.....	40
2.2.4	Arbeitsschritte der AC-Einführung.....	41
2.3	Berücksichtigung von rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen.....	45
2.3.1	Rechtliche Grundlagen.....	45
2.3.2	„Adverse impact“ in den USA.....	51
2.3.3	Neue deutsche Gesetzgebung zur Gleichbehandlung.....	53
2.4	Definition Anforderungsprofil.....	54
2.4.1	Notwendigkeit der Anforderungsanalyse.....	54
2.4.2	Personale Eigenschaften von Führungserfolg.....	56
2.4.3	Methoden der Anforderungsanalyse.....	65
2.4.4	Praxismodell der Anforderungsanalyse in vier Schritten.....	81
2.5	Entwicklung und Auswahl der Aufgaben.....	86
2.5.1	Standardübungen vs. unternehmensspezifische Aufgaben.....	89
2.5.2	Generische vs. firmen- oder positionsspezifische Aufgaben.....	91

2.5.3	Vorgehen in der Zusammenstellung von Aufgaben	93
2.5.4	Konzeption einzelner AC-Aufgaben	99
2.5.5	Gruppendiskussionen	108
2.5.6	Präsentation	120
2.5.7	Rollenübungen	122
2.5.8	Fallstudien	126
2.5.9	Fact-Finding-Simulation	130
2.5.10	Postkorb	131
2.5.11	Psychologische Testverfahren	136
2.5.12	Interview	160
2.6	Erstellung eines Beobachtungs- und Bewertungssystems	164
2.6.1	Einführung von Beobachtungssystemen	164
2.6.2	Anforderungen an Beobachtungssysteme	165
2.6.3	Prozess der Beobachtung	170
2.6.4	Typen von Bewertungsbögen	174
2.7	Auswahl und Training der Beobachter	183
2.7.1	Zusammensetzung und Anzahl der Beobachter	183
2.7.2	Wirkung und Einfluss der Beobachter	188
2.7.3	Der Prozess der Wahrnehmung anderer Personen	190
2.7.4	Beobachtertraining	198
2.7.5	Einbezug von Kollegenurteilen	204
2.7.6	Einbezug von Selbsteinschätzungen	206
2.8	Vorauswahl der Teilnehmer	209
2.8.1	Notwendigkeit der Vorauswahl	209
2.8.2	Methoden der Vorauswahl	210
2.8.3	AC-Vorerfahrungen der Teilnehmer	216
2.8.4	Umgang mit AC-Wiederholern	218
2.8.5	Unterschiede in Alter, Geschlecht und Herkunft	219
2.9	Organisation und Durchführung	221
2.9.1	Anzahl der Teilnehmer und Zusammensetzung der Gruppe	221
2.9.2	Vorinformation von externen Bewerbern (Auswahl-AC)	223
2.9.3	Vorinformation von Mitarbeitern (Personalentwicklungs-AC)	225
2.9.4	Funktion und Anforderungsprofil des Moderators	227
2.9.5	Funktion der Rollenspieler	230
2.9.6	Zeitplan	231
2.9.7	IT-Tools für die AC-Organisation	234
2.10	Erarbeitung eines Gesamturteils	235
2.11	Rückmeldung der Ergebnisse an die Teilnehmer	243
2.11.1	Feedback-Gespräch	243
2.11.2	Ergebnisbericht	256

2.12	Umsetzung in Personalentwicklungsmaßnahmen.....	258
2.12.1	Notwendigkeit einer Förderkonzeption.....	258
2.12.2	Empirische Untersuchungen zur Wirkung von Empfehlungen.....	260
2.12.3	Vorgehen in der Nachbereitung des AC.....	263
2.12.4	Einzelne Entwicklungsmaßnahmen.....	266
2.13	Evaluation.....	270
2.13.1	Statistisch-methodische Evaluation.....	270
2.13.2	Betriebliche Nachhaltigkeit.....	272
3	Das AC in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung.....	275
3.1	Eignungsdiagnostische Grundlagen.....	275
3.2	Reliabilität.....	286
3.2.1	Zum Begriff der Reliabilität.....	286
3.2.2	Untersuchungen zur Reliabilität.....	288
3.3	Validität.....	291
3.3.1	Konstruktvalidität von AC.....	292
3.3.2	Inhaltsvalidität von AC.....	310
3.3.3	Prädiktive Validität von AC.....	313
3.4	Teilnehmerakzeptanz.....	337
3.4.1	Übersicht.....	337
3.4.2	Ergebnisse empirischer Untersuchungen zur Akzeptanz von AC.....	338
3.5	Ökonomie.....	341
3.5.1	Bestimmung der Kosten.....	342
3.5.2	Bestimmung des Nutzens.....	344
3.5.3	Vereinfachte Nutzenbestimmung bei AC zur Trainee-Auswahl.....	354
4	Varianten und Weiterentwicklungen.....	361
4.1	Einzel-Assessment.....	361
4.1.1	Übersicht und Geschichte.....	361
4.1.2	Stand der Anwendung.....	362
4.1.3	EAC und AC im Vergleich.....	362
4.2	Development Center.....	364
4.2.1	Unterschiede AC/DC.....	364
4.2.2	Nachweis des Nutzens.....	368
4.2.3	Varianten und Elemente eines DC.....	370
4.3	Lernpotenzial-AC.....	373
4.3.1	Konzept des Lernpotenzial-AC.....	373
4.3.2	Kultureller und theoretischer Hintergrund.....	375
4.3.3	Erfahrungen mit dem Lerntest im AC.....	377
4.3.4	Aktueller Stand der Forschung zum Lernpotenzial-AC.....	380

4.4	Dynamisierung von AC	382
4.4.1	Kritik am klassischen AC.....	382
4.4.2	Realisierung von dynamischen Assessments	383
4.4.3	Kritikpunkte und Grenzen des dynamischen Assessments	384
4.5	Multimedia- und computergestützte Anwendungen	387
4.5.1	Computer Aided Testing	388
4.5.2	Situative Testverfahren	390
4.5.3	Computergestützte Postkörbe.....	394
4.5.4	Management-Simulationen.....	396
4.6	Management-Audit	400
4.6.1	Anlässe und Zielsetzungen	400
4.6.2	Methoden von Management-Audits	402
4.7	Interkulturelle und internationale AC	405
4.7.1	Übersicht	405
4.7.2	AC für Expatriates	407
4.7.3	Interkulturelle AC.....	413
4.7.4	Internationale AC.....	418
4.8	Kombination mit 360-Grad-Elementen	420
4.8.1	Übersicht	420
4.8.2	Empirische Untersuchungen.....	420
4.8.3	Kombination von 360-Grad-Einschätzung und AC in der Praxis.....	424
Anhang A: Postkorb-Aufgabe.....		429
Anhang B: Rollenübung Mitarbeitergespräch „Empfangschef“		459
Anhang C: Standards der Assessment Center Technik – Arbeitskreis Assessment Center e.V.		465
Anhang D: Webseiten zum Assessment Center		473
Literaturverzeichnis		475
Stichwortverzeichnis.....		507