

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
1.1	Begriff und Idee des Assessment Centers	1
1.2	Anwendungsgebiete des AC	8
1.2.1	Anwendungen in der Personalauswahl	8
1.2.2	Anwendungen in der Personalentwicklung	11
1.3	FAQ zum Thema AC	13
1.4	Geschichtliche Entwicklung	15
1.4.1	Vorläufer und Ursprünge der Assessment Center-Methodik	15
1.4.2	Verbreitung der AC	22
1.4.3	Assessment Center international	27
1.5	Qualitätsstandards und Normen	36
1.5.1	DIN 33430	36
1.5.2	Arbeitskreis AC e. V. – Standards der AC-Methode	38
1.5.3	Internationale AC-Standards	38
2	Entwicklung eines unternehmensspezifischen AC	39
2.1	Festlegung der Zielsetzung	39
2.1.1	Anwendungen für externe Bewerber	39
2.1.2	Anwendungen für interne Mitarbeiter	39
2.2	Einführung des AC	44
2.2.1	Systemische Wirkung des AC	44
2.2.2	Vorbereitung und Abholen der Organisation	47
2.3	Berücksichtigung von rechtlichen und ethischen Rahmenbedingungen	51
2.3.1	Rechtliche Grundlagen	52
2.3.1.1	Datenschutz	52
2.3.1.2	Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmervertretung	55
2.3.1.3	Gesetzgebung zur Gleichbehandlung (AGG)	59

VII

2.3.2	„Adverse Impact“ in den USA.	60
2.4	Definition Anforderungsprofil	61
2.4.1	Notwendigkeit der Anforderungsanalyse.	61
2.4.2	Personale Eigenschaften von Führungserfolg	62
2.4.3	Neue Anforderungen an Job- und Führungserfolg	77
2.4.4	Methoden der Anforderungsanalyse	80
2.4.4.1	Expertenbefragung	82
2.4.4.2	Die Critical Incidents Technique nach Flanagan	83
2.4.4.3	Die Repertory-Grid-Technik (REP) nach Kelly	86
2.4.4.4	Standardisierte Fragebogen-Verfahren	87
2.4.4.5	Unternehmensspezifischer Fragebogen	88
2.4.4.6	Situative Anforderungsanalyse	89
2.4.4.7	Top-down-Anforderungsanalyse	91
2.4.4.8	Szenariotechnik	93
2.4.4.9	Verwendung von Kompetenzmodellen.	95
2.4.5	Praxismodell der Anforderungsanalyse in vier Schritten	98
2.5	Entwicklung und Auswahl der Aufgaben	104
2.5.1	Standardübungen vs. organisationsspezifische Aufgaben	107
2.5.2	Generische vs. firmen- oder positionsspezifische Aufgaben	109
2.5.3	Vorgehen in der Zusammenstellung von AC-Modulen	111
2.5.4	Konzeption einzelner AC-Aufgaben	119
2.5.5	Gruppendiskussion	127
2.5.6	Präsentation	134
2.5.7	Rollenübung.	136
2.5.8	Fallstudie	140
2.5.9	Fact-Finding-Simulation	145
2.5.10	Postkorb.	146
2.5.11	Psychologische Testverfahren und Fragebögen.	151
2.5.11.1	Kognitive Kompetenztests	154
2.5.11.2	Persönlichkeitsfragebögen	162
2.5.12	Interview	174
2.5.13	Arbeitsprobe	185
2.5.14	Kollegenurteil	186
2.5.15	Selbsteinschätzung.	188
2.6	Erstellung eines Beobachtungs- und Bewertungssystems	190
2.6.1	Übersicht	190
2.6.2	Strukturierung des Beobachtungsprozesses.	192
2.6.3	Konzeption von Verhaltensankern	198
2.6.4	Beobachtungs- und Bewertungsinstrument	203

2.7	Auswahl und Training der Beobachter	206
2.7.1	Zusammensetzung und Anzahl der Beobachter	206
2.7.2	Wirkung und Einfluss der Beobachter	212
2.7.3	Der Prozess der Wahrnehmung anderer Personen	215
2.7.4	Beobachtertraining	222
2.8	Vorauswahl der Teilnehmer	229
2.8.1	Notwendigkeit der Vorauswahl	229
2.8.2	Methoden der Vorauswahl	230
2.8.3	AC-Vorerfahrungen der Teilnehmer	236
2.8.4	Umgang mit AC-Wiederholern	239
2.8.5	Unterschiede in Alter, Geschlecht und Herkunft	240
2.9	Organisation und Durchführung	242
2.9.1	Anzahl der Teilnehmer	242
2.9.2	Vorinformation von externen Bewerbern (Auswahl-AC)	244
2.9.3	Vorinformation von Mitarbeitern (Personalentwicklungs-AC)	246
2.9.4	Funktion und Anforderungsprofil des Moderators	248
2.9.5	Funktion der Rollenspieler	251
2.9.6	Zeitplan	252
2.9.7	Digitalisierung der AC-Organisation	256
2.10	Erarbeitung eines Gesamturteils	257
2.11	Rückmeldung der Ergebnisse an die Teilnehmer	266
2.11.1	Feedback-Gespräch	266
2.11.2	Ergebnisbericht	281
2.12	Umsetzung in Personalentwicklungsmaßnahmen	282
2.12.1	Notwendigkeit einer Förderkonzeption	282
2.12.2	Empirische Untersuchungen zur Wirkung von Empfehlungen	285
2.12.3	Vorgehen in der Nachbereitung des AC	287
2.12.4	Einzelne Entwicklungsmaßnahmen	291
2.13	Evaluation	294
2.13.1	Statistisch-methodische Evaluation	294
2.13.2	Betriebliche Nachhaltigkeit	297
3	Das AC in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung	299
3.1	Eignungsdiagnostische Grundlagen	299
3.2	Reliabilität	310
3.2.1	Zum Begriff der Reliabilität	310
3.2.2	Untersuchungen zur Reliabilität	312
3.2.2.1	Interrater-Reliabilität	312
3.2.2.2	Retest- und Paralleltest-Reliabilität	314

3.3	Validität	315
3.3.1	Konstruktvalidität von AC	317
3.3.1.1	Übersicht und Ausgangsproblematik	317
3.3.1.2	Einflussfaktoren auf die Höhe der konvergenten Validität.	321
3.3.1.3	Konsequenzen für die AC-Praxis	332
3.3.2	Inhaltsvalidität von AC	334
3.3.3	Prädiktive Validität von AC	337
3.3.3.1	Übersicht und Historie	337
3.3.3.2	Beispielhafte Validitätsstudien	341
3.3.3.3	Metaanalysen	343
3.3.3.4	Methodische Herausforderungen	354
3.3.3.5	Fazit zur prädiktiven Validität.	360
3.4	Teilnehmerakzeptanz	362
3.4.1	Übersicht	362
3.4.2	Ergebnisse empirischer Untersuchungen zur Akzeptanz von AC	364
3.4.3	Faktoren, die die Akzeptanz von AC beeinflussen.	366
3.4.4	Auswirkung der Akzeptanz eines Verfahrens	368
3.4.5	Fazit für die Praxis.	369
3.5	Ökonomie.	370
3.5.1	Bestimmung der Kosten.	371
3.5.2	Bestimmung des Nutzens	373
3.5.3	Vereinfachte Nutzenbestimmung bei AC zur Trainee-Auswahl	383
4	Varianten und Weiterentwicklungen.	389
4.1	Einzel-Assessment.	389
4.1.1	Übersicht und Geschichte	389
4.1.2	Stand der Anwendung	390
4.1.3	EAC und AC im Vergleich.	390
4.2	Development Center	392
4.2.1	Unterschiede AC – DC.	392
4.2.2	Nachweis des Nutzens	396
4.2.3	Varianten und Elemente eines DC.	398
4.3	Lernpotenzial-AC.	402
4.3.1	Konzept des Lernpotenzial-AC	402
4.3.2	Kultureller und theoretischer Hintergrund.	404
4.3.3	Erfahrungen mit dem Lerntest im AC	407
4.3.4	Stand der Forschung zum Lernpotenzial-AC	410

4.4	Dynamisierung von AC	411
4.4.1	Kritik am klassischen AC	411
4.4.2	Realisierung von dynamischen Assessments	413
4.4.3	Kritikpunkte und Grenzen des dynamischen Assessments	414
4.5	Digitalisierung von AC	416
4.5.1	Computer Aided Testing	418
4.5.2	Situational Judgment Tests	421
4.5.3	Online-Assessments	425
4.5.4	Automatisierte Auswertung von Körpersprache	434
4.6	Management-Audit	439
4.6.1	Anlässe und Zielsetzungen	439
4.6.2	Methoden von Management-Audits	442
4.7	Interkulturelle und internationale AC	445
4.7.1	Übersicht	445
4.7.2	AC für Expatriates	448
4.7.3	Interkulturelle AC	455
4.7.4	Internationale AC	459
4.8	Kombination mit 360-Grad-Elementen	461
4.8.1	Übersicht	461
4.8.2	Empirische Untersuchungen	462
4.8.3	Kombination von 360-Grad-Einschätzung und AC in der Praxis	466
Anhang A: Fallstudie		471
Anhang B: Rollenübung Mitarbeitergespräch		501
Anhang C: Interviewleitfaden für Vertriebsmitarbeiter Versicherungen		511
Anhang D: Standards der Assessment Center Technik – Arbeitskreis Assessment Center e. V.		513
Anhang E: Webseiten zum Assessment Center		533
Literatur		535
Stichwortverzeichnis		573