

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Einführung</b>  | <b>1</b>  |
| 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        |
| <b>2</b> | <b>Entwicklung eines unternehmensspezifischen AC</b>             | <b>39</b> |
| 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        |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 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<br>(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<br>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        |
| <b>3</b> | <b>Das AC in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung . . . . .</b>  | <b>299</b> |
| 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<br>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<br>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<br>Trainee-Auswahl .....   | 383        |
| <b>4</b> | <b>Varianten und Weiterentwicklungen. ....</b>                      | <b>389</b> |
| 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<br>AC in der Praxis | 466 |
| <b>Anhang A: Fallstudie</b>   |   | 471 |
| <b>Anhang B: Rollenübung Mitarbeitergespräch</b>  |   | 501 |
| <b>Anhang C: Interviewleitfaden für Vertriebsmitarbeiter<br/>Versicherungen</b>                     |   | 511 |
| <b>Anhang D: Standards der Assessment Center Technik – Arbeitskreis<br/>Assessment Center e. V.</b> |   | 513 |
| <b>Anhang E: Webseiten zum Assessment Center</b>  |   | 533 |
| <b>Literatur</b>  |   | 535 |
| <b>Stichwortverzeichnis</b>   |   | 573 |

Assessment Center

Entwicklung, Durchführung, Trends Mit neuen  
originalen AC-Übungen

Obermann, C.

2018, XI, 575 S. 173 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-18715-6