

Inhaltsverzeichnis

| | |
|------------------------------|-----|
| Vorwort | V |
| Inhaltsverzeichnis | VII |

Teil I

Beschreibung des Konzeptes:

Das Assessment-Center in seinem Grundriß

Kapitel 1:

Assessment-Center – zwei Grundaufgaben:

| | |
|--|----------|
| Personalentwicklung und Personalauswahl | 3 |
| 1.1 Assessment-Center im Kontext der Personalentwicklung | 3 |
| 1.2 Das Assessment-Center im Kontext der Personalauswahl | 6 |
| 1.2.1 Ursprünge des Assessment-Centers | 6 |
| 1.2.2 Das Assessment-Center in der amerikanischen Wirtschaft | 7 |
| 1.2.3 Das Assessment-Center in anderen Industriestaaten | 7 |
| 1.3 Zusammenfassung zu Kapitel 1 | 9 |

Kapitel 2:

Assessment-Center: Eine ausführliche Umschreibung 11

| | |
|--|----|
| 2.1 Vergleich des Assessment-Centers mit diagnostischen Aufgaben und Instrumenten | 11 |
| 2.1.1 Vergleich des Assessment-Centers mit zwei diagnostischen Grundaufgaben, mit Selektion und Klassifikation | 11 |
| 2.1.2 Vergleich des Assessment-Centers mit zwei diagnostischen Instrumentenklassen, Leistungs- und Persönlichkeitstests | 13 |
| 2.2 Assessment-Center: Eine Umschreibung (Definition) | 15 |
| 2.3 Die fundamentale Rolle der Verhaltensorientierung im Assessment-Center | 18 |
| 2.4 Zusammenfassung zu Kapitel 2 | 21 |

Kapitel 3:

Assessment-Center – veranschaulicht an einem Beispiel 23

| | |
|--|----|
| 3.1 Personen und Aufgaben eines Assessment-Centers | 23 |
| 3.2 Ein Zeitplan für ein Assessment-Center | 24 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.3 | Ein Assessment-Center aus Sicht der beteiligten Personengruppen | 26 |
| 3.3.1 | Das Assessment-Center aus der Sicht eines Teilnehmers | 26 |
| 3.3.2 | Das Assessment-Center aus der Sicht eines Beobachters | 29 |
| 3.3.3 | Das Assessment-Center aus der Sicht eines Moderators | 31 |
| 3.4 | Zusammenfassung zu Kapitel 3 | 33 |

Kapitel 4:

| | | |
|---|---|----|
| Anforderungsanalyse und Anforderungsprofil | | 35 |
| 4.1 | Generelles Muster der Anforderungsanalyse | 36 |
| 4.2 | Methoden der Anforderungsanalyse | 37 |
| 4.2.1 | Das Konzept der Standardisierung | 38 |
| 4.2.2 | Methoden der Anforderungsanalysen | 39 |
| 4.2.2.1 | Standardisierte Analyseverfahren | 40 |
| 4.2.2.2 | Unstandardisierte Analyseverfahren | 42 |
| 4.2.2.3 | Halbstandardisierte Analyseverfahren | 43 |
| 4.3 | Aufbereitung der Informationen aus den Anforderungsanalysen | 45 |
| 4.3.1 | Beispiele und Ergebnisse einer Anforderungsanalyse | 46 |
| 4.3.2 | Hinweise auf die Moderationstechnik (Exkurs) | 49 |
| 4.4 | Zur Anzahl der Anforderungen in einem Assessment-Center | 50 |
| 4.5 | Zusammenfassung zu Kapitel 4 | 51 |

Kapitel 5:

| | | |
|--|---|----|
| Übungen für das Assessment-Center | | 53 |
| 5.1 | Zusammenhang zwischen Anforderungen und Übungen | 53 |
| 5.2 | Situative und nichtsituative Übungen | 55 |
| 5.3 | Beispiele für Übungen im Assessment-Center | 56 |
| 5.4 | EDV-gestützte Übungen | 71 |
| 5.5 | Grundproblematik aller Übungen | 72 |
| 5.6 | Zusammenfassung zu Kapitel 5 | 73 |

Kapitel 6:

Organisation eines Assessment-Centers:

| | | |
|---|--|----|
| Rolle von Personengruppen und von Ablaufplänen | | 75 |
| 6.1 | Rolle der drei beteiligten Personengruppen | 76 |
| 6.1.1 | Rolle des Moderators | 77 |
| 6.1.2 | Rolle der Beobachter | 78 |
| 6.1.3 | Rolle der Teilnehmer | 80 |
| 6.2 | Bedeutung von Sach- und Ablaufplänen | 82 |
| 6.2.1 | Abfolge von Übungen und Anforderungen | 83 |
| 6.2.2 | Zeitpläne für die Auswertung | 83 |
| 6.2.3 | Rotation von Beobachtern und Teilnehmern | 84 |
| 6.2.4 | Raumpläne | 86 |
| 6.2.5 | Auswertungsblätter und andere Hilfsmittel | 86 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.3 | Weitere Arbeitshilfen | 86 |
| 6.3.1 | Raum-Zeit-Plan | 87 |
| 6.3.2 | Ablaufplan für die Teilnehmer | 87 |
| 6.3.3 | Ablaufplan für die Beobachter | 88 |
| 6.3.4 | Schema zur Parallelarbeit von Teilnehmern und Beobachtern | 89 |
| 6.3.5 | Gesamtauswertungsmatrix | 89 |
| 6.4 | Zusammenfassung zu Kapitel 6 | 91 |

Kapitel 7:

| | | |
|--|--|-----|
| Beobachten und Beurteilen | 93 | |
| 7.1 | Abgrenzung von Beobachtung und Urteil | 93 |
| 7.2 | Trennung von Beobachtung und Urteil im Assessment-Center | 97 |
| 7.3 | Rolle von Protokollbögen | 98 |
| 7.4 | Verbale und numerische Urteile | 99 |
| 7.4.1 | Verbale Urteile | 99 |
| 7.4.2 | Numerische Urteile | 100 |
| 7.4.2.1 | Numerische Beobachter-Urteile | 101 |
| 7.4.2.2 | Numerische Teilnehmer-Urteile | 102 |
| 7.5 | Statistische und klinische Urteilsbildung | 107 |
| 7.6 | Zusammenfassung der numerischen Urteile in einer Gesamtauswertungsmatrix | 110 |
| 7.7 | Urteils-Tendenzen | 111 |
| 7.8 | Beobachter-Training | 113 |
| 7.8.1 | Generelle Hinweise zum Beobachter-Training | 114 |
| 7.8.2 | Spezielle Hinweise zum Beobachter-Training | 115 |
| 7.9 | Rolle des Moderators für die Urteilsbildung | 118 |
| 7.10 | Zusammenfassung zu Kapitel 7 | 120 |

Kapitel 8:

| | | |
|---------------------------------|--|-----|
| Kurz-Gutachten | 121 | |
| 8.1 | Genereller Hinweis für die Beobachter | 121 |
| 8.2 | Spezielle Hinweise zur Auswertung einzelner Übungen | 124 |
| 8.3 | Beispiel: Liste aller Kurz-Gutachten über einen Teilnehmer | 126 |
| 8.4 | Zusammenfassung zu Kapitel 8 | 132 |

Kapitel 9:

| | | |
|--------------------------------|--|-----|
| End-Gutachten | 133 | |
| 9.1 | Zur Vorbereitung des End-Gutachtens: Zwei Zahlenüberblicke | 133 |
| 9.1.1 | Gesamtauswertungsmatrix | 134 |
| 9.1.2 | Gesamtkoeffizienten | 135 |
| 9.2 | Grundgedanke des End-Gutachtens | 139 |
| 9.3 | Zur Methodologie des End-Gutachtens | 139 |
| 9.4 | Zwei Aspekte des End-Gutachtens | 142 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 9.4.1 | Persönlichkeitsbild oder Fähigkeitsprofil? | 142 |
| 9.4.2 | Vorschlag oder Entscheidung? | 143 |
| 9.5 | Zeitplan für die Abfassung des End-Gutachtens | 143 |
| 9.6 | Gliederung des End-Gutachtens | 144 |
| 9.7 | Prüfliste für das End-Gutachten | 144 |
| 9.8 | Zur Rückmeldung an den Teilnehmer | 145 |
| 9.9 | Zwei Beispiele für End-Gutachten | 145 |
| 9.9.1 | Niedriges Leistungspotential – End-Gutachten über einen Teilnehmer | 146 |
| 9.9.1.1 | Gesamtmatrix | 146 |
| 9.9.1.2 | Gutachtentext | 147 |
| 9.9.2 | Hohes Leistungspotential – End-Gutachten über einen Teilnehmer | 149 |
| 9.9.2.1 | Gesamtmatrix | 149 |
| 9.9.2.2 | Gutachtentext | 150 |
| 9.10 | Zusammenfassung zu Kapitel 9 | 151 |

Kapitel 10:

| | |
|--|------------|
| Rückmeldung an den Teilnehmer | 153 |
| 10.1 Unterschiedliche Facetten der Rückmeldung | 153 |
| 10.1.1 Ziel der Rückmeldung | 153 |
| 10.1.2 Zeitpunkt der Rückmeldung | 155 |
| 10.1.3 Inhalte der Rückmeldung | 155 |
| 10.1.4 Stil der Mitteilung | 155 |
| 10.1.5 Form der Mitteilung: mündlich oder schriftlich? | 156 |
| 10.1.6 Zugriff auf die Gutachten-Ergebnisse | 156 |
| 10.2 Konkrete Hinweise für die Rückmeldung | 157 |
| 10.3 Zusammenfassung zu Kapitel 10 | 160 |

Kapitel 11:

| | |
|---|------------|
| Gütekriterien des Assessment-Centers: insbesondere Validität | 161 |
| 11.1 Assessment-Center und klassische Testtheorie | 162 |
| 11.1.1 Charakteristika der Klassischen Testtheorie | 162 |
| 11.1.2 Entsprechung zwischen klassischer Testtheorie und Assessment-Center | 163 |
| 11.2 Assessment-Center und kriteriumsorientierte Testtheorie | 165 |
| 11.3 Assessment-Center und klassische Gütekriterien | 167 |
| 11.3.1 Objektivität | 168 |
| 11.3.2 Reliabilität | 170 |
| 11.3.3 Validität | 172 |
| 11.4 Stellungnahme zur Korrespondenz von Assessment-Center und klassischer Testtheorie | 177 |
| 11.5 Zusammenfassung zu Kapitel 11 | 178 |

| | |
|--|-----|
| Kapitel 12: | |
| Kontrollfragen | 181 |
| Kontrollfragen zu Kapitel 1 | 181 |
| Kontrollfragen zu Kapitel 2 | 181 |
| Kontrollfragen zu Kapitel 3 | 181 |
| Kontrollfragen zu Kapitel 4 | 181 |
| Kontrollfragen zu Kapitel 5 | 182 |
| Kontrollfragen zu Kapitel 6 | 182 |
| Kontrollfragen zu Kapitel 7 | 182 |
| Kontrollfragen zu Kapitel 8 | 183 |
| Kontrollfragen zu Kapitel 9 | 183 |
| Kontrollfragen zu Kapitel 10 | 184 |
| Kontrollfragen zu Kapitel 11 | 184 |

Teil II

Veranschaulichung des Konzeptes:

Ablauf eines Assessment-Centers

| | |
|-----------------------------|-----|
| An den Leser | 187 |
| Einzeldarstellung | 188 |

Teil II/1:

| | |
|--|-----|
| Einladungen und Zeitpläne | 189 |
| (A) Einladung an die Teilnehmer und Beobachter | 189 |
| (1) Einladung der Teilnehmer | 189 |
| (2) Einladung der Beobachter | 190 |
| (B) Zeitpläne für Teilnehmer und Beobachter | 191 |
| (1) Zeitplan für Teilnehmer | 191 |
| (2) Zeitplan für Beobachter | 192 |

Teil II/2:

| | |
|--|-----|
| Training der Beobachter | 195 |
| (A) Einführung der Beobachter | 195 |
| (B) Generelle Auswertungshinweise | 196 |
| (C) Beurteilungsskala | 197 |
| (D) Spezielle Hinweise zur Auswertung einzelner Verfahren | 198 |
| (E) Zwei Beispiele für ein Beobachtertraining | 200 |
| 1) Erstes Beispiel: Beobachtungsnahe Beschreibungen einzelner Verhaltensweisen | 200 |
| 2) Zweites Beispiel: Beobachtungsnahe Operationalisierung von Anforderungsdimensionen | 201 |
| (F) Wiedergabe eines Anforderungsprofils | 208 |

Teil II/3:

| | |
|---|-----|
| Verlauf des Assessment-Centers | 211 |
| (A) Montag, 4.Oktober | 211 |
| (B) Dienstag, 5.Oktober | 213 |
| (C) Mittwoch, 6.Oktober | 234 |
| (D) Donnerstag, 7.Oktober | 248 |
| (E) Freitag, 8.Oktober | 255 |

Anhang I

**Arbeitskreis Assessment Center –
Auswahl und Entwicklung von Führungskräften:
Projektgruppe ‚Qualitätsstandards‘.**

| | |
|--|-----|
| Standards der Assessment-Center-Technik | 259 |
| 1. Anforderungskriterien | 261 |
| 2. Verhaltensorientierung | 262 |
| 3. Prinzip der kontrollierten Subjektivität | 263 |
| 4. Simulationsprinzip | 264 |
| 5. Transparenzprinzip | 265 |
| 6. Individualitätsprinzip | 266 |
| 7. Systemprinzip | 267 |
| 8. Lernorientierung des Verfahrens selbst | 268 |
| 9. Organisierte Prozeßsteuerung | 268 |
| Literaturverzeichnis | 271 |
| Personenregister | 279 |
| Sachregister | 281 |