

Inhalt

1 Assessment Center – Philosophie und Prinzipien	15
1.1 Was leisten Assessment Center wirklich?	15
1.2 Grundidee der Assessment Center-Methode	16
1.3 Prinzipien der Assessment Center-Durchführung	17
1.3.1 Prinzip der Anforderungsgerechtigkeit	18
1.3.2 Prinzip des Berufsbezuges	18
1.3.3 Prinzip der Mehrfachbeobachtung	18
1.3.4 Prinzip der Transparenz	19
1.3.5 Prinzip der Teilnehmerorientierung	19
1.3.6 Prinzip der strukturierten Beobachtung	20
1.3.7 Prinzip der Übungsvielfalt	20
1.3.8 Prinzip der gemeinsamen Deutung und Interpretation	20
1.4 Assessment Center – nur Stress?	20
1.5 Was wird im Assessment Center beurteilt – Verhalten oder Persönlichkeit?	21
Literaturhinweise zu diesem Kapitel	22
2 Varianten des Assessment Centers	23
2.1 Varianten von Assessment Centern – Welche Methodik ist die richtige?	23
2.2 Einzelverfahren oder Gruppenverfahren?	24
2.3 Das klassische Assessment Center	26
2.3.1 Was es ausmacht	26
2.3.2 Die Stärken des klassischen Assessment Centers	26
2.3.3 Die Grenzen des klassischen Assessment Centers	27
2.3.4 Typische Einsatzgebiete	27
2.4 Das klassische Assessment Center mit Rahmenhandlung	28
2.4.1 Was es ausmacht	28
2.4.2 Die Stärken des klassischen Assessment Centers mit Rahmenhandlung	28
2.4.3 Die Grenzen des klassischen Assessment Centers mit Rahmenhandlung	29
2.4.4 Typische Einsatzgebiete	29
2.5 Dynamisches Assessment Center	29
2.5.1 Was es ausmacht	29
2.5.2 Stärken des dynamischen Assessment Centers	30
2.5.3 Grenzen des dynamischen Assessment Centers	30
2.5.4 Typische Einsatzgebiete	31
2.6 Das Reality-Assessment Center	31
2.6.1 Was es ausmacht	31
2.6.2 Die Stärken des Reality-Assessment Centers	32

2.6.3 Die Grenzen des Reality-Assessment Centers	32
2.6.4 Typische Einsatzgebiete	33
Literaturhinweise zu diesem Kapitel	36
3 Anforderungen definieren und Rahmenkonzepte erstellen	37
3.1 Grundüberlegung zur Verwendung von Anforderungsprofilen	38
3.1.1 Kriterien für die Bewertung von Anforderungsprofilen	40
3.1.1.1 Orientierung am Wertschöpfungspotenzial der Position	40
3.1.1.2 Positionsbezogene und konkrete Beschreibung der Anforderungen	40
3.1.1.3 Aktualität und Einbeziehung zukünftiger Aspekte	41
3.1.1.4 Modulare Anpassung bei möglichen Positions- veränderungen	41
3.2 Erstellen von Anforderungsprofilen	42
3.2.1 Der aufgabenorientierte Ansatz	45
3.2.2 Der dimensionsorientierte Ansatz	47
3.2.3 Quellen der Anforderungsanalyse	48
3.3 Entwicklung von Assessment Center-Szenarien	54
3.3.1 Die Auswahl des Übungstyps	54
3.3.2 Die Auswahl des Kontextes	56
3.3.3 Aspekte für die Konzeption von Szenarien	57
Literaturhinweise zu diesem Kapitel	59
4 Kommunikation in AC-Projekten	60
4.1 Zielgruppen und Gegenstand der Kommunikation	60
4.1.1 Kommunikationshilfen bei Auswahl-Assessment Centern	61
4.1.1.1 Typische Fragen der Führungskräfte	62
4.1.1.2 Typische Fragen der Teilnehmer	63
4.1.1.3 Typische Fragen der Arbeitnehmervertretung	64
4.1.2 Kommunikationshilfen bei Förder- oder Personal- entwicklungs-Assessment Centern	66
4.1.2.1 Typische Fragen der Führungskräfte	66
4.1.2.2 Typische Fragen der Teilnehmer	67
4.1.2.3 Typische Fragen der Arbeitnehmervertretung	67
4.2 Hinweise für die Prozessgestaltung der internen Kommunikation	68
4.2.1 Frühe Einbindung wichtiger Multiplikatoren	68
4.2.2 Frühzeitiger Start der Abstimmung mit dem Betriebsrat	69
4.2.3 Definition eines klaren Regelwerkes	70
4.2.3.1 Vorauswahl der Teilnehmer	70
4.2.3.2 Mögliche Konsequenzen der Assessment Center-Teilnahme	70
4.2.3.3 Umgang mit den Assessment Center-Ergebnissen	71
4.2.4 Transparente Vorinformation der Teilnehmer	71

4.2.5	Detaillierte Vorinformation der entsendenden Führungskräfte	72
4.3	Materialien für die Kommunikation von Assessment Centern	72
4.3.1	Schriftverkehr in der Vorinformation der Teilnehmer	73
4.3.2	Interne Präsentationsmaterialien	76
4.4	Argumentationshilfen für kritische Diskussionen	81
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel.....	83
5	Bausteine und Simulationen	85
5.1	Interviews	85
5.1.1	Dafür eignet sich ein Interview im Assessment Center	86
5.1.2	Abbildung von Bewertungskriterien in Interviewfragen	86
5.1.2.1	Beispiele für Kernaufgaben, die bereits zu den Tätigkeiten eines Teilnehmers gehörten	87
5.1.2.2	Beispiele für Kernaufgaben, die neue und noch nicht direkt erlebte Bewertungskriterien beinhalten	88
5.1.3	Beobachtung und Beurteilung im Interview	90
5.1.4	Das macht die Durchführung eines guten Interviews aus	92
5.1.5	Schritte in der Entwicklung von Interviewleitfäden	94
5.1.5.1	Definition der Anforderungen, die erfasst werden sollen	95
5.1.5.2	Definition des Gesprächsablaufes	95
5.1.5.3	Formulierung der Interviewfragen und der Auswertungshilfen	96
5.1.6	Interviewleitfaden zur Beurteilung von Bewertungskriterien im Bereich der Mitarbeiterführung	96
5.2	Analytisch-konzeptionelle Übungen	101
5.2.1	Dafür sind analytisch-konzeptionelle Übungen geeignet	101
5.2.1.1	Verschiedene Übungsarten innerhalb der analytisch-konzeptionellen Übungen	102
5.2.1.2	Abbildung von Kernaufgaben und Anforderungen in analytisch-konzeptionellen Übungen	104
5.2.2	Das macht eine gute analytisch-konzeptionelle Übung aus	107
5.2.2.1	Postkorbübungen und handlungsorientierte Fallstudien	107
5.2.2.2	Konzeptentwicklungen	109
5.2.2.3	Fact-Finding-Übung	112
5.2.3	Konzeption von analytisch-konzeptionellen Übungen Schritt für Schritt	113
5.2.3.1	Postkorbübungen und handlungsorientierte Fallstudien	113
5.2.3.2	Konzeptentwicklung	119
5.3	Gesprächssimulation	124
5.3.1	Dafür sind dialogische Gesprächssimulationen geeignet	124

5.3.2	Das macht eine gute dialogische Gesprächssimulation aus	126
5.3.2.1	Anforderungen zwingend sichtbar machen	127
5.3.2.2	Schaffung einer stimmigen, realitätsnahen Situation	127
5.3.2.3	Als Rollenspieler Situationen zum Leben erwecken und Anforderungen gezielt testen	128
5.3.2.4	Sichtbar machen, welche Verhaltensweisen für Teilnehmer typisch sind	130
5.3.3	Konzeption von dialogischen Gesprächssimulationen Schritt für Schritt	130
5.4	Gruppenübungen	138
5.4.1	Dafür sind Gruppenübungen geeignet	139
5.4.2	Das macht eine gute Gruppenübung aus	140
5.4.2.1	Provokation einer sinnvollen inhaltlichen Auseinandersetzung	140
5.4.2.2	Faire und gezielte Auswertung einer kaum standardisierbaren Situation	144
5.4.2.3	Einheitlicher Umgang mit bestimmten wieder- kehrenden Verhaltensmustern in der Gruppe	146
5.4.3	Konzeption von Gruppenübungen Schritt für Schritt	147
5.5	Präsentationen	151
5.5.1	Dafür sind Präsentationen geeignet	151
5.5.2	Das macht eine gute Präsentation aus	153
5.5.2.1	Schaffung von Realitätsbezug	153
5.5.2.2	Abbildung von Interaktions-Kompetenzen	155
5.5.3	Konzeption von Präsentationen Schritt für Schritt	155
5.6	Testverfahren	160
5.6.1	Dafür eignen sich Testverfahren	161
5.6.1.1	Chancen und Probleme im Einsatz von Testverfahren	161
5.6.1.2	Arten psychologischer Testverfahren	162
5.6.1.3	Funktionsweise von Testverfahren	165
5.6.2	Das macht einen guten Test und einen sinnvollen Testeinsatz aus	166
5.6.2.1	Gütekriterien von Testverfahren	166
5.6.2.2	Kommunikation von Testverfahren gegenüber Teilnehmern	169
5.6.3	Überblick über gängige und geeignete Testverfahren	171
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel	182
6	Beobachten und Bewerten	183
6.1	Standardisierung der Beobachtung durch Checklisten	183
6.1.1	Nutzung von übungsspezifischen Beobachtungsbögen	187
6.1.2	Bewertungskriterien bei Verwendung von dimensions- orientierten Profilen	187
6.1.3	Beobachtungsbögen bei aufgabenorientierten Anforderungsprofilen	190

6.2 Die Auswahl der richtigen Skala	192
6.3 Der Beurteilungsvorgang	193
6.3.1 Die Auswahl der Beobachter	193
6.3.2 Der Prozess der Beobachtung	196
6.3.3 Zusammenführung der Ergebnisse	198
6.4 Einflussgrößen auf den Beurteilungsprozess	199
6.5 Schulung der Beobachter	202
Literaturhinweise zu diesem Kapitel	209
7 Organisation und praktische Gestaltung	211
7.1 Teilnehmerorientierte Gestaltung von Assessment Centern	211
7.1.1 Gestaltung einer angenehmen Atmosphäre	213
7.1.1.1 Die Einführungsrunde	213
7.1.1.2 Der Umgang der Beteiligten untereinander	213
7.1.1.3 Der eigene Vorgesetzte als Beobachter	213
7.1.1.4 Betreuung der Teilnehmer	214
7.1.1.5 Die Planung von Vorbereitungszeiten	214
7.1.1.6 Die Planung von Pausen	215
7.1.2 Gewährleistung von Transparenz	215
7.1.2.1 Frühzeitige Information der Teilnehmer	216
7.1.2.2 Nähere Informationen in der Einführungsrunde	216
7.1.2.3 Zwischenfeedback	216
7.1.2.4 Die Aufforderung, Fragen zu stellen	217
7.1.3 Schaffen von Teilnehmer-Nutzen	218
7.1.3.1 Individuelles Feedback	218
7.1.3.2 Videoaufnahmen	218
7.1.3.3 Schriftliche Ergebnisberichte	219
7.2 Organisation und Vorbereitung von Assessment Centern	219
7.2.1 Personenbedarf	220
7.2.1.1 Anzahl der Teilnehmer	220
7.2.1.2 Anzahl der Beobachter	221
7.2.1.3 Beteiligung der Arbeitnehmervertretung	221
7.2.1.4 Back-Office-Unterstützung	222
7.2.1.5 Rollenspieler	222
7.2.1.6 Personenbedarf im Einzel-Assessment	223
7.2.2 Erstellung eines Zeitplans	223
7.2.2.1 Grundsätzliche Kriterien der Zeitplanerstellung	224
7.2.2.2 Zeitplanerstellung Schritt für Schritt	225
7.2.2.3 Zeitplanerstellung für Einzel-Assessment Center	234
7.2.3 Räumlichkeiten	236
7.2.3.1 Raumplanung für Gruppen-Assessment Center	236
7.2.3.2 Raumplanung für Einzel-Assessment Center	237
7.2.4 Materialien	237
7.2.4.1 Beobachtermaterialien	238
7.2.4.2 Teilnehmermaterialien	238

7.2.4.3	Back-Office-Materialien	239
7.2.4.4	Materialien für Einzel-Assessment Center	240
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel.....	240
8	Rückmeldung, Aufbereitung und Verwendung von AC-Ergebnissen	241
8.1	Feedback-Gespräche.....	241
8.1.1	Die Einbindung der Rückmeldung in das Gesamtverfahren	242
8.1.1.1	Feedback im direkten Anschluss an das AC oder zeitversetzt?	243
8.1.1.2	Feedback während des ACs?	244
8.1.2	Qualitätskriterien für ein gutes Feedback-Gespräch	244
8.2	Schriftliche Dokumentation der Ergebnisse.....	246
8.2.1	Grundformen und Elemente der Ergebnisdokumentation	246
8.2.2	Aufbau umfassender Ergebnisberichte	247
8.3	Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen	251
8.3.1	Auswahl spezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen für einzelne Verbesserungsbereiche	252
8.4	Umgang mit Assessment Center-Ergebnissen	254
8.4.1	Umgang mit schriftlichen Ergebnisdokumentationen	255
8.4.2	Mögliche Konsequenzen von Assessment Centern	255
8.4.3	Umgang mit „Verlierern“	256
8.4.3.1	Verlieren im Sinne von „eine Position nicht bekommen haben“	256
8.4.3.2	Verlieren im Sinne von „sein Ansehen verlieren“	257
8.4.3.3	Wege aus der Verliererproblematik	258
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel.....	259
9	Internationale Assessment Center	260
9.1	Wie viel Internationalität ist notwendig oder gewünscht.....	260
9.2	Besonderheiten im internationalen Assessment Center in Bezug auf die Beurteilungskriterien	263
9.3	Besonderheiten im internationalen Assessment Center in Bezug auf die Konzeption von Übungen.....	264
9.4	Der Problemkreis der Sprachkenntnisse im internationalen Assessment Center	265
9.5	Organisation und Durchführung internationaler Assessment Center.....	266
9.6	Wichtig ist, was ankommt – Feedback im internationalen AC	269
9.7	Exkurs: Assessment Center zur Auswahl und Potenzialanalyse von Expatriates	270
9.7.1	Besondere überfachliche Anforderungen an Expatriates	270
9.7.2	Anforderungen an Expatriates messbar machen	271
	Literaturhinweise zu diesem Kapitel.....	280

10 Gastbeiträge mit Praxisberichten	281
10.1 Orientierungsfelder bei IKEA	281
10.1.1 Ziele des Orientierungsfeldes	281
10.1.2 Vom Marketing zum Entwicklungsplan: Der Prozess des Orientierungsfeldes	282
10.1.3 Vorteile und Erfahrungen mit dem Orientierungsfeld	283
10.1.4 Inhaltliche Gestaltung des Orientierungsfeldes	285
10.2 Förder-Assessment Center bei REWE – Assessment Center professionell nutzen	289
10.2.1 Förder-Assessment Center im Rahmen des Penny-Relaunches	290
10.2.2 Wie war die weitere Vorgehensweise?	291
10.2.2.1 Definition des Anforderungsprofils	291
10.2.2.2 Auswahl und Gestaltung der Übungs- situationen	292
10.2.2.3 Planung und Durchführung der Förder- Assessment Center	294
10.2.2.4 Auswertung der Ergebnisse	294
10.2.2.5 Entwicklungsgespräche	294
10.2.2.6 Langfristige Sicherung durch Förder- und Entwicklungsgespräche	295
10.2.2.7 Einbindung in SAP-HR	295
10.2.3 Bewertung	296
10.3 Internationales Assessment Center bei der Volkswagen Bordnetze Gruppe	297
10.3.1 Ausgangssituation für das Volkswagen Bordnetze Assessment Center	297
10.3.2 Anforderungen an Führungskräfte im internationalen Einsatz	299
10.3.3 Bausteine und Ablauf des internationalen Assessment Centers	300
10.3.4 Beobachtung interkultureller Kompetenz	302
10.3.5 Durchführung der Assessment Center mit einer international gemischten Teilnehmergruppe	303
10.3.6 Folgemaßnahmen in der Vorbereitung auf den internationalen Einsatz	304
10.3.7 Lessons learned im Rückblick auf die ersten vier internationalen Assessment Center	305
Stichwortverzeichnis	308