



Arbeitskreis
Assessment
Center e.V.

(Herausgeber)

**Aus Konfusion,
Kontroversen und
Konzepten
wächst Kompetenz**

Dokumentation zum
6. Deutschen
Assessment-Center-
Kongress

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2005 Pabst Science Publishers, D-49525 Lengerich

ISBN 3-89967-281-X

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zum Kongressband des 6. Deutschen Assessment-Center-Kongresses	9
Sponsoring und Danksagungen	11
1. Auftragsklärung und Bodenbereitung	
1 B 1 * Die Einführung eines ACs: Vom Stolperstein zum Schlüsselinstrument <i>Thomas Runge, Reinhard Diesner</i>	13
1 S 2 Geiz ist in: Konzepterstellung und Durchführung, von ACs in Zeiten knapper Ressourcen <i>Ralf Gaumann, Albrecht Ebinger, Carmen Acevedo</i>	21
2. Anforderungsanalyse	
2 B 1 Wie weiß ich, was ich messen soll? Anforderungsanalyse in Forschung und Praxis <i>Rüdiger Fruhner, Susanne Glass, Anja Strobel</i>	29
2 S 2 Erfolgskritische Managementkompetenzen bei Unternehmenszusammenschlüssen (Mergers & Acquisitions, M&A) - Ermittlung und Analyse <i>Jürgen Deller, Yvonne Kasten, Stefan Dörr</i>	43
3. Vorauswahl und Vorbereitung der AC-Teilnehmer	
3 B 1 Instrumente zur Vorauswahl von AC-Teilnehmern <i>Rainer Schmidt, Marion Bögl</i>	57
3 S 2 Persönlichkeitstests-Einsatz in der Personalauswahl und –entwicklung. Eine anwendungsorientierte Bestandsaufnahme <i>Petra Muckel, Helmuth Schöning</i>	65
3 S 3 Praxisbeispiel – Verbesserte Vorauswahl von AC-Kandidaten durch Check der Führungsmotivation <i>Gerhard Jakubowski, Christof Obermann</i>	75
3 S 4 Blinde-Kuh-Spiel oder Transparenz der Anforderungen? Was ist wirklich hilfreich für Teilnehmer und Beobachter? <i>Anja Strobel, Ernst-August Bolte</i>	85
3 S 5 „Coaching statt Faking“ – Wie bereite ich Teilnehmer auf ihr Assessment Center vor? <i>Claudia Marggraf-Micheel, Stefan Höft, Heidi Bonnist</i>	95
4. Übungskonstruktion	
4 B 1 Übungskomposition und –konstruktion <i>Rainer Neubauer</i>	107
4 S 2 Wie funktionsspezifisch ist ein AC? Erfahrungen aus der Entwicklung von ACs für Vermittler aus einer unternehmensinternen Personalserviceagentur <i>Lothar Gillé, Stefan Conradi, Silvana von Hayn</i>	117
4 S 3 „Was man als Gruppenleiter den ganzen Tag so macht...“ Entwicklung von Einzel-AC-Szenarien <i>Ralph Glodeck</i>	125
4 S 4 Drei Beispiele für internationale/ interkulturelle Diagnoseinstrumente <i>Ursula Brinkmann, Wolfgang Jeserich, Ruth Klendauer, Christopher Scheid</i>	135

4 S 5	Aufbau und Ablauf internationaler/ interkultureller Assessment Center <i>Claudia Harss, Elisabeth Prechtl</i>	147
-------	--	-----

5. Ablaufplanung

5 B 1	AC-Abläufe, professionell gestalten <i>Renate von Rüden, Albrecht Ebinger</i>	157
-------	--	-----

6. Beobachtung und Bewertung

6 B 1	Sinn und Unsinn von Beobachtertrainings <i>Petra Ebert, Nadine Drietchen</i>	163
6 S 2	Computerunterstützte Trainingstools für AC-Beobachter <i>Nina Lüth, Stefan Höft</i>	169

7. Urteilsfindung

7 S 1	„Das innere Team des AC-Moderators“: Kompetenzen und Aufgaben in einem internationalen Konzern <i>Alexandra Neuheisel, Katrin Evers</i>	183
7 S 2	Schritte zur Selbstverantwortung im Assessment Center: Eine Alternative zur traditionellen Beobachterkonferenz und Gutachtenerstellung <i>Helmuth Schöning</i>	197

8. Feedbackprozesse

8 B 1	Aus „Verlierern“ Gewinner machen <i>Renate von Rüden</i>	207
8 B 2	Wirkung und Nutzen des AC-Feedbacks im Entwicklungsverlauf von Nachwuchs-Führungskräften. Eine retrospektive Langzeitanalyse <i>Raimund Birri</i>	215
8 S 3	„Den Spiegel vorhalten“ – Selbstreflexion und Feedback im Rahmen von Potenzialanalyseverfahren <i>Elmar Lammerskitten, Tina Block</i>	225

9. Umsetzung, Entscheidung und Entwicklungsempfehlungen

9 B 1	Assessment Center + Interview: Eine gewinnbringende Verzahnung? <i>Heidi Bonnist, Stefan Höft, Claudia Marggraf-Micheel</i>	237
9 ET 5	Qualitätsstandards im Coaching <i>Rüdiger Fruhner, Silvana von Hayn, Renate von Rüden</i>	249
9 ET 6	Chancen und Grenzen des Coaching nach dem AC <i>Gerlinde Böttcher-Wever, Petra Ebert, Astrid Papon, Thomas Runge</i>	255
9 S 2	Kombination von Ergebnissen verschiedener Messmethoden zu einer aussagefähigen Potenzialeinschätzung <i>Thomas Runge</i>	263
9 S 3	AC-Nachbereitung – Heraus aus der Konsumhaltung!? <i>Christof Obermann</i>	271
9 S 4	Schwachstelle Entwicklungsempfehlung: Das Verhaltensplanspiel als echte Alternative zu den 08/15 Trainingsbausteinen <i>Margit Knorr-Neubauer, Rainer Neubauer</i>	283

10. Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle des Gesamtverfahrens

10 B 1	Die AC-Standards 2004 – eine Aktualisierung <i>Mitglieder der Arbeitsgruppe Standards</i>	291
10 B 2	Das Assessment Center als Visitenkarte des Unternehmens: Perspektiven der „sozialen Validität“ eines Auswahl-ACs <i>Reinhard Diesner</i>	293
10 S 3	Evaluation eines ACs – wie geht das ohne Außenkriterien? <i>Christof Obermann, Ansgar Sassen</i>	301
10 S 4	DIN 33430: Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen <i>Martin Kersting</i>	313
10 S 5	Mehrwert durch qualifizierte Auswahlverfahren – und professionelle Personalentwicklung <i>Wolfgang Jeserich, Reinhold Weiß</i>	325
10 S 6	Assessment Center in der deutschsprachigen und US-amerikanischen Wirtschaft – ein kritischer Vergleich <i>Diana E. Krause</i>	331
10 S 7	AC-Forschung und -Praxis: zwei getrennte Welten? Ein Überblick zu aktuellen Forschungstrends in Sachen AC <i>Stefan Höft</i>	345

11. Beiträge, in denen mehrere AC-Phasen angesprochen werden

11 A 1	Ein Sieger und eine Menge Verlierer? Eine AC-Umsetzung im kritischen Umfeld einer internen Personalauswahl <i>Ingrid Schulz-Adrian, Ernst-August Bolte</i>	357
11 A 2	„Global denken – lokal handeln“ – Internationale Assessment Center im Span- nungsfeld weltweiter Konzernstandards und kulturspezifischer Anpassung <i>Katrin Evers</i>	367
11 A 3	Herausforderungen internationaler Arbeitsfelder: Die Entwicklung eines För- der-Assessment Centers, für MitarbeiterInnen der internationalen Jugendarbeit <i>Judith Egger, Anna Ehret, Kerstin Giebel, Siegfried Stumpf</i>	377
11 ET 6	Potenzialerfassung in Restrukturierungsprozessen <i>Rainer Schmidt, Marion Bögl</i>	391
11 ET 7	Development Center in Zeiten von zunehmend flacheren Hierarchien <i>Carmen Acevedo, Renate von Rüden</i>	401
11 ET 8	Weibliche High Potentials – Das klappt doch nie – oder doch? <i>Margit Hullmeine, Günter Meyner</i>	409
11 ET 9	Internationale Potenzialeinschätzung: Auf der Suche nach dem „Glocal Player“ – Wunsch und Wirklichkeit <i>Helmut Methner, Stefan Kammlhuber, Marion Bögl, Sonja Conrads, Rainer Schmidt</i>	423
11 ET 10	Einzel-AC oder Management-Audit – welche ist die Methode der Wahl bei der Einzeldiagnostik von Führungskräften? <i>Rüdiger Fruhner, Klaus Derksen, Silvana von Hayn</i>	433
11 ET 11	Ein Selbstmanagement-Tool der Deutschen Telecom T-Com – Werteorientierten Mitarbeiterentwicklung durch Self Assessment und selbstgesteuerte Entwicklungsplanung <i>Carina Muskolus, Andreas Lohff</i>	441

Anhang

Standards: Assessment Center Technik, Coaching, Personalentwicklung	455
Referentenprofile	489
Buchhinweise	501

* Die Einzelbeiträge des Kongresses waren hinsichtlich zweier Kriterien geordnet:

1.) Einordnung gemäß des behandelten AC-Themas

Wir unterscheiden bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines ACs insgesamt zehn Phasen. Jeder Beitrag ist einer bestimmten AC-Prozessphase zugeordnet.

Phase	Thema
1	Auftragsklärung und Bodenbereitung
2	Anforderungsanalyse
3	Vorauswahl und Vorbereitung der AC-Teilnehmer
4	Übungskonstruktion
5	Ablaufplanung
6	Beobachtung und Bewertung
7	Urteilsfindung
8	Feedbackprozesse
9	Umsetzung, Entscheidung und Entwicklungsempfehlungen
10	Erfolgsmessung und Qualitätskontrolle des Gesamtverfahrens
11	Beiträge, in denen mehrere AC-Phasen angesprochen werden (z.B. alle Allround-Beiträge mit Schilderung eines AC-Gesamtablaufs)

2.) Einordnung gemäß der Beitragsart

Neben der thematischen Einordnung werden die Beiträge zusätzlich hinsichtlich der Beitragsart (Präsentationsform, Zielgruppe usw.) unterschieden (BASKET-Prinzip):

Beitragsart	Inhalt
B – Basics	Beiträge, in denen das Grundlagenwissen und Vorgehen zu einer AC-Phase konkret beschrieben wird
A – Allround	Schilderungen eines Gesamtablaufs über alle AC-Phasen, Firmenbeispiele und Gesamtkonzepte
S – Special	Hier werden tiefergehende Fachfragen, Entwicklungen oder Forschungsergebnisse behandelt (Basics werden vorausgesetzt)
K – Kontrovers	Speziell die Themen werden dargestellt und diskutiert, zu denen es in und außerhalb des Arbeitskreises schon immer kontroverse Sichtweisen gab
ET - Erkenntnis-transfer	Kernfrage ist hier: Was kann man aus der AC-Erfahrung für andere Felder der Auswahl und Entwicklung lernen

Lücken in der Nummerierung ergeben sich durch die nicht dokumentierten Kontroversen.