

Assessment Center professionell

Worauf es ankommt und wie Sie vorgehen

von

Michael Paschen, Anja Weidemann
Daniela Turck und Christian Stöwe

2., erweiterte Auflage



GÖTTINGEN • BERN • WIEN
TORONTO • SEATTLE • OXFORD • PRAG

Inhalt

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
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

Inhalt

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
	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
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 Internationalist 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 Problembereich 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