



FOKUS AUF
MENSCH UND
TECHNIK

aap assessment center



Überblick und Leistungsbeschreibung



FOKUS AUF
MENSCH UND
TECHNIK

aap assessment center

assessment one day standard:

Zur Einschätzung der sozialen Kompetenz, Varianten für Führungskräfte wie auch für Sales Representatives (Verkaufspersonal), durch unsere technische Kompetenz auch für spezifisches technisches Personal möglich

- ▶ 1 tägiges Assessment center für 6-11 Personen
- ▶ Zwei Moderatoren werden von der AAP gestellt (jahrelang facheinschlägig tätig, akademisch qualifiziert)
- ▶ Beobachter werden vom Auftraggeber gestellt, auf Anfrage auch unser Spezialist dabei möglich (normal: drei bis sechs Beobachter aus den Fachabteilungen des Auftraggebers)

Auswahl der Übungen (kann mit Auftraggeber besprochen werden):

- ▶ Selbstpräsentation der Teilnehmer
- ▶ Gruppendiskussionen (führerlos/geführt, mit / ohne Rollenvergabe)
- ▶ Rollenspiele (Standard: Verkäufer/Kunde, Mitarbeiter/Chef, aber mehr im Paket möglich)
- ▶ Vorträge der Teilnehmer
- ▶ Postkorbübung
- ▶ Aufsätze
- ▶ Computergestützte Eignungsermittlung mittels eingetragenen ability navigator ® Verfahren
- ▶ Interviews
- ▶ Planspiele / Fallstudien

Grober Schätzpreis: €5.000,00 excl. Steuer für 1 Tag assessment center mit 2 Moderatoren, Räumlichkeiten aap Mariahilfergürtel, 6-11 Teilnehmer, jegliche Unterbringung Verpflegung etc. nicht eingerechnet, externe location vorteilhaft, aber natürlich extra Verrechnung

assessment two day premium:

Auswahl aus Übungen one day standard (eben mehr bzw. reichhaltiger), hier ist mehr Anpassung mit dem Kunden gefragt

Grober Schätzpreis: €10.000,00 excl. Steuer, 2 Moderatoren, 6-15 Teilnehmer, aap Mariahilfergürtel, externe location vorteilhaft, jedoch extra Verrechnung

assessment center solo

halbtägig, mit nur einem Kandidaten, zwei Moderatoren von aap, Beobachter des Auftraggebers

Grober Schätzpreis: €3000,00 excl. Steuer, Räumlichkeiten aap Mariahilfergürtel



Assessment – center (AC); Überblick:

Einzelne Ausprägungen der Assessment Center

- Einzel – Assessment: vertraulich, für höhere Führungspositionen
- Management Audit: Bewertung von Managern und Führungskräften, konkrete Betrachtung und Bewertung individueller Managementfähigkeiten und Entwicklungspotentiale
- Entwicklungs – AC: zum gezielten Aufbau von Mitarbeitern, Aufbau von Trainees, Nachwuchsführungskräften...
- Evaluations-AC: Kontrolle durchgeführter Qualifikationsmaßnahmen
- Online – Assessment: vgl. Unterlagen zu ability navigator®

Drei Hauptanwendungsbereiche:

- **Personalentwicklung und Potenzialsuche:** Dieser Bereich hat die größte Bedeutung, denn das AC eignet zur Beurteilung von Führungspotential und zum anderen können weitere Fördermaßnahmen gezielt formuliert werden.
- **Bewerbersauswahl:** In größeren Unternehmen kommt das AC nicht nur für externe sondern auch für interne Bewerber zum Einsatz.
- **Erhöhung der Sozialkompetenz:** „Den Beobachtern wird die Möglichkeit geboten, qualifizierte Personalentscheidungen vorzubereiten und zu treffen“ (vgl. Unister, 2005). Die Kandidaten wiederum erhalten die Gelegenheit die eigene Stärken und Schwächen zu erfahren.
-

Aufschlüsselung des Verfahrens:

Da es für Unternehmen kein standardisiertes AC gibt wird der Inhalt eines AC speziell auf das Unternehmen und dem Anforderungsprofil des zu besetzenden Arbeitsplatzes konstruiert. In der Vielfalt der Übungen können die Gesichtspunkte beträchtlich variieren. Im Ablauf eines AC gibt es drei Phasen, welche sich in einzelne Etappen aufzeichnen lassen (siehe Abbildung):



Abbildung: Assessment Center Verfahren (Quellen: Fred G. Becker: Lexikon des Personalmanagements, 2. Auflage, München, 2002, S. 96 und Jeserich, W.: Mitarbeiter auswählen und fördern. Assessment Center-Verfahren, Wien 1981)

Merkmale und Prinzipen

Anforderungsbezogenheit

Die verschiedenen Übungen simulieren den späteren Arbeitsplatz mit seinen alltäglichen Tätigkeiten. Für die Besetzung bestimmter Positionen werden spezifische Anforderungen und Verhaltenitems definiert die für die Positionen charakteristisch sind. Die Übungen werden vor dem Hintergrund des Anforderungskataloges konstruiert und auf den bestimmten Arbeitsplatz zugeschnitten, um so das spätere Arbeitsverhalten des Kandidaten vorhersagen zu können.



Methodenvielfalt

Darunter ist Verwendung verschiedener Verfahren, wie z. B. psychologische Tests, Beobachtungen, Gruppendiskussionen, Selbstvorstellung, Befragungen sowie Interviews zu verstehen. Durch diese Vielfalt ist das AC sehr umfangreich, zeit-, Personal- und Kostenaufwendig, denn die Dauer beträgt ca. 2 – 4 Tage an denen die Kandidaten versorgt werden müssen und die Beobachter nicht Ihre alltäglichen Aufgaben ausüben können.

Verhaltensorientierung

Das Verhalten der Teilnehmer kann in speziellen Situationen (ob Einzel oder Gruppenprüfung oder durch Provokation) geprüft werden da die Verhaltensweisen genau beobachtet werden. So lässt sich herausfinden, ob eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung gewährleistet ist.

Mehrfachbeurteilung

Die Beobachter sollten hierarchisch übergeordnete Manager sein, welche speziell auf das AC trainiert sind um eine objektive Einzelbeurteilung treffen zu können. Dabei sollte jeder Assessor während den Übungen maximal zwei Teilnehmer beobachten, wobei die Zuteilung zu den verschiedenen Übungen wechselt wodurch eine voreilige Beurteilung verhindert wird.

Transparenz

Am Ende des AC erhält jeder Teilnehmer eine Rückmeldung über das Ergebnis aus den Übungen, d. h. jeder Teilnehmer erhält einen Einblick in das Verfahren, wird über die Anforderungskriterien sowie den Aufgaben informiert (vgl. Mertens, 2005).

Zeitlicher Rahmen

Der zeitliche Rahmen eines AC umfasst, je nach Unternehmen, einen halben Tag bis hin zu mehreren Tagen. Dabei wird das Verhalten untersucht, besonders wird auf Durchsetzungs- und Einfühlungsvermögen, Integrations-, Führungs- und Kommunikationsfähigkeit sowie Initiative geachtet. Dazu werden verschiedene Übungen durchgeführt. Durchschnittlich sind acht bis zwölf Übungen zu bestreiten.

Prüfverfahren

In einem AC befindet sich eine Vielfalt von verschiedenen Prüf- und Testmöglichkeiten. Damit die gesamte Breite der Persönlichkeit erfasst werden kann, wird ein Instrumentenmix zur Anwendung empfohlen, um die Eigenschaften, Fähigkeiten und Einstellungen der Kandidaten zu erforschen. Dabei besteht die Möglichkeit die einzelnen Prüfinstrumente zu unterteilen in (vgl. Abbildung):



Einzelübungen	Dialogübungen	Gruppenübungen
<ul style="list-style-type: none">• Postkorb• Präsentation/Einzelvortrag• Organisationsaufgabe• Berufs-/Leistungstest• Intelligenztest• Persönlichkeitstest• Konzentrationstest• Unternehmensplanspiel• Interview• Prüfen & Verfassen von Schriftstücken	<ul style="list-style-type: none">• Konfliktgespräch• Pro und Contra• Diskussion• Essenseinladung• Small Talk	<ul style="list-style-type: none">• Gruppendiskussion• Gruppenarbeit• Fallstudie• Rollenspiel

Abbildung: Elemente und Übungen aus dem AC (Quellen: Brenner, 2000, S. 26; Hesse/Schrader, 1994, S. 53 ff.; Beitz/Loch, 1994/95 S. 134 ff.)

Situative Verfahren

Beim Situativen Verfahren wird darauf geachtet, dass die Übungen realitäts- und praxisnah sind. Die Kandidaten werden in den Echtsituationen, wie sie beispielsweise im Arbeitsalltag zu finden sind, beobachtet. Dabei wird den Teilnehmern die Möglichkeit geboten, seine Leistungsfähigkeit bei den Übungen, unter Beweis zu stellen.

Postkorb

Die in einem Postkorb begutachteten Eigenschaften sind u. a. Entscheidungsfreude, Selbstmanagement, Organisationsgeschick, Führungsstil und Stressverhalten. Dabei soll eine Sammlung von einzelnen Aufgaben, die auf den Arbeitsplatz zugeschnitten sind, bearbeitet werden. Ein solcher Postkorb könnte folgendermaßen aufgebaut sein:

„Vertreten Sie Ihren Chef am neuen Arbeitsplatz – plötzlich und unerwartet. Erledigen Sie die angehäuften Post, beantworten Sie Telefonanrufe und setzen Sie sich mit den Anforderungen Ihrer Mitarbeiter auseinander.“

Dabei werden Vorfälle, die Entscheidungen fordern, mit Störungen wie Anrufen, überraschenden Bewerbungen und entsetzlichen Pressemitteilungen in Einklang gebracht. Außerdem müssen auch private Geschehnisse in den Zeitplan integriert werden. Im nachfolgenden Interview sind die getroffenen Entscheidungen zu begründen. Alles was nicht wichtig und dringlich ist, muss ab delegiert werden. Dazu gibt der Ziegenhirte PEPE (Priorität vor Eiligkeit, Eiligkeit vor Perfektion, Perfektion vor vorschnellem Erfolg) Unterstützung (vgl. Ullrich, o. J., S. 11 f. und Arcisadm, o. J., S. 48).



Gruppendiskussion

Der Start einer Gruppendiskussion ist meist führerlos, erst während des Gespräches kristallisiert sich ein Führer heraus. Die Bewertung des Gespräches ist von der Zusammensetzung abhängig. Dabei wird nach Länge, Art und Qualität der Beiträge beurteilt. Punkten tut derjenige, wer eine gegensätzliche Positionen vermittelt, zurückhaltende Teilnehmer einbezieht und die Diskussion sanft moderiert, also immer sympathisch bleiben (Ullrich, o. J., S. 12).

Es gibt vier Formen die bei einer Gruppendiskussion unterschieden werden:

- Führungslose Diskussionen ohne Rolle
- Führungslose Diskussionen mit Rolle, d. h. den Teilnehmer werden vordefinierte Rollen zugewiesen
- Geführte Diskussionen ohne Rollen
- Geführte Diskussionen mit Rollen (Unister, 2005)
-

Gruppendynamische Übungen

Beobachtungskriterium dieser Übung ist die Sozialkompetenz. Dazu wird keine Rolle verteilt, trotzdem sollten die Teilnehmer am Ende gemeinsam zu einer Lösung kommen. Der Unterschied zur Gruppendiskussion besteht darin, dass eine konkrete Aufgabe (siehe dazu Beispiel 1 und 2) vorgegeben wird.

Beispiel 1: Seenot Spiel:

Die Teilnehmer sollen sich in die Situation versetzen, dass sie auf einem sinkenden Schiff befinden. Dabei steht Ihnen eine Inventarliste (z. B. Wasserkanister, Transistorradio, Nylon-Seil, Angelrute, Rasierspiegel, Moskitonetz, Seekarten, Motoröl, Mittel zur Abwehr von Haifischen, hochprozentiger Rum) zur Verfügung, wobei Sie sich auf eine Reihenfolge von fünf Gegenstände einigen müssen (vgl. Unister, 2005).

Beispiel 2: NASA Spiel:

Hierbei können die auf dem Mond gelandeten Teilnehmer nur wenige Gegenstände in Ihrem Space Shuttle mitnehmen um bis zur Raumstation oder der Erde zu gelangen.

Rollenspiele

Der Bewerber erhält eine schriftliche Spielanweisung, welche Informationen über Situation, Rolle, Handlungsvollmachten und ggf. das zu erreichende Ziel enthält. Die Dauer des Rollenspiels dauert zehn bis dreißig Minuten. Entscheidend ist nicht die Art der Lösung sondern die Art des Vorgehens, denn die kommunikativen und rhetorischen Fähigkeiten, Flexibilität sowie die Umsetzung von Teamarbeit in der Praxis sind wichtige Komponenten welche darzustellen sind. Deshalb setzt man Rollenspiele werden vorsätzlich in einem AC eingebaut wenn es um Stellen mit Publikumsverkehr und Personalverantwortung geht (Ullrich, o. J., S. 14 und Arcisadm, o. J., S. 48).

Präsentation

Jeder Teilnehmer soll in zehn bis fünfzehn Minuten ein Thema aus der Berufspraxis, einarbeiten und vorstellen. Die Bewertung richtet sich vor allem auf dem sachlich fundierten Inhalt sowie der Art und Weise des Vortrages, denn die Darbietung soll ein Geschenk an den Zuhörer sein. Bei der Planung der Präsentation ist zu beachten, dass nur relevante Informationen herauszufiltern und einen Unterhaltungswert zu schaffen. Dazu sind Overheadfolien und Flipcharts zu benutzen. Bedeutungsvoll



sind auch nonverbale Gesten, die Pauseneinhaltung, sich nicht von unberechtigten Störungen unterbrechen zu lassen und gelegentlich wichtige Informationen zusammenzufassen (Ullrich, o. J., S. 11 f. und Arcisadm, o. J., S. 48).

Fallstudien

Die den Fallstudien werden reale Projekte bearbeitet, bei denen sind Lösungen, Kosten-Nutzen-Analysen und Produktlebenszyklen zu erstellen sowie die Erfolgchancen für neue Märkte zu diskutieren. Hilfreich bei dieser Übung sind gesunder Menschenverstand, sachliche Überlegungen, strategisches und vernetztes Denken sowie enormes Team- und Networking (vgl. Ullrich, o. J., S. 14 f.).

Nicht – Situative Verfahren

Zu dieser Gruppe zählen klassische Verfahren eines AC zur Eignungsdiagnostik, wie z. B. ability navigagtor®, der biografische Fragebogen sowie das strukturierte Interview.

Tabuisierte Verfahren

Bei diesem Verfahren werden sowohl Beobachter und Teilnehmer zur Durchführung des AC zusammen in einem Hotel untergebracht. Somit ergibt sich zwangsläufig ein informeller Kontakt zwischen Teilnehmer und Beobachter. Deshalb wird dieses Verfahren, im Gegensatz zu den offiziellen (Nicht-) Situativen Verfahren, als offenes Geheimnis bezeichnet, da nicht relevante Verhaltensweisen außerhalb der Übungen die Gesamtbeurteilung der Kandidaten beeinflussen kann.

Das Feedback

Bei diesem Gespräche werden die Assessoren dem Kandidaten die Beobachtungen und resultierenden Ergebnisse mitteilen. Dieses Gespräch muss vorher vom Unternehmen gründlich vorbereitet werden. Der Kandidat erhält eine Einschätzung dessen, wie die übertragenden Aufgaben von ihm erfüllt wurden. In der Regel erfolgt das Feedback-Gespräch am Anschluss eines AC. Noch heute verzichten einige Unternehmen auf das Feedback oder richten sich dazu telefonisch an den Kandidaten. Der Aufbau des Gespräches orientiert sich an den Übungen des AC und sollte in einem Dialog zwischen Assessor und Kandidat stattfinden. Dabei sollte das Gespräch auf den Stärken des Kandidaten aufgebaut werden, d. h. nicht, dass die Schwächen nicht benannt werden dürfen. Die genannten Schwächen sollten in einem Vorschlag zu Verbesserung des Potenzials verpackt werden (vgl. Obermann, 1992, S. 210 und o. V., 2001, S. 1 ff.)

Ziel des AC

Das Ziel eines Assessment-Centers ist es, Führungskompetenzen festzustellen, eine größere Sicherheit für eine sachgerechte Auswahl und Förderung von Führungskräften zu erreichen. In Abhängigkeit vom Einsatzzweck können auch folgende Ziele verfolgt werden:

1. Eine institutionalisierte und systematische Leistungsbeurteilung, die eine Steigerung deren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit bewirken soll
2. Ansatzpunkte für individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen,
3. Erzielen einer größeren Akzeptanz der Auswahl- und Förderentscheidungen beim Management und bei Teilnehmern und
4. Gewährleistung der Chancengleichheit (vgl. Horsch, 2000, S. 93).



Potenzielle Zielsetzungen welche für das Personalmanagement von besonderer Bedeutung sind gehen aus der Abbildung hervor.

- Interne Personalauswahl
- Auswahl externer Bewerber
- Laufbahnplanung
- Ausbildungsberatung / Berufsberatung
- Potenzialbeurteilung
- Bedarfsanalyse
- Teamentwicklung
- Berufliche Rehabilitation
- Arbeitsplatzgestaltung
- Forschung

Abbildung 2-3: Einsatzzwecke des AC (Quelle: Schuler, 1996, S. 21)

Risikofaktoren

Die Schwachpunkte des AC sind der Zeit- und Kostenaufwand um den entsprechenden Kandidaten zu finden. Im Vergleich zu manchen Resultaten dieses Auswahlverfahrens sind die Kosten relativ hoch. Die Bewerber neigen zu auch dazu das Verhalten zu verzerren, indem sie sich anders zeigen als in Wirklichkeit. Diese Verhaltensverzerrung ist ein weiterer Schwachpunkt des AC. Des Weiteren treten Wahrnehmungsunterschiede bei den einzelnen Assessoren auf, denn Sie nehmen das Verhalten der Bewerber selektiv wahr und protokollieren die Eindrücke somit verzerrt und es kommt zu Fehlentscheidungen. Folgende Verzerrungs- bzw. Verfälschungstendenzen sind möglich:

Überstrahlungseffekt

Ein Beobachter orientiert sich z. B. am Gesamteindruck oder einem anderen besonderen Merkmal des Bewerbers und schließt daraus andere, damit zusammenhängende, Merkmale.

Positionseffekt

Damit ist die Beeinflussung der ganzen Beurteilung gemeint, die durch den ersten oder auch letzten Eindruck entsteht.

Milde-/Strengeneffekt

Ein Beobachter gibt prinzipiell gute Urteile ab oder beurteilt Ihm sympathische Bewerber besser (Self Full Filling Prophecy). Wird jedoch dem Beobachter seine Milde bewusst, neigt er zu überstrengen Urteilen. Darum sollen neutrale Urteile gefällt und bevorzugt werden (vgl. Mertens, 2005, S. 81 ff.).



Erwartungseffekt

Ein Beobachter lässt sich von ungeprüften Thesen leiten und neigt somit zur Stereotypisierung. Weitere Faktoren sind z. B. Akzeptanzprobleme, Zweifel an der Relevanz der Übungen, Fragen des Persönlichkeitsschutz oder Entmachtungsängste der Linienchefs. Aus der Sicht der Kandidaten gibt es auch Schwachstellen.

Literatur

- MERTENS, R., Das Assessment Center als Projekt: Bewerbertraining, Fachhochschule Stralsund, 2008
- ARCISADM: o. J., Es kann nur einen geben!, in: Manager Seminare, 1998, in: http://www.perdoc.de/action.php?_cmd=500&-id=807&_docid=AAAAAAAAAAAAAAAAAAIYAAAGEATPOORRMAAAC01
- BECKER, FRED G.: (2002), Lexikon des Personalmanagements, 2. Aufl., München, 2002
- BEITZ, HOLGER / LOCH, ANDREA: (1994/95), Assessment-Center – Erfolgstips und Übungen für Bewerberinnen und Bewerber, 1994/95
- BRENNER, FRANK: (2000), Assessment-Center – gezielt vorbereiten und trainieren, Humboldt, 2000
- HESSE, JÜRGEN / SCHRADER, HANS CHRISTIAN: (1994), Assessment-Center, Das härteste Personalverfahren, Frankfurt a. M, 1994
- HESSE, JÜRGEN / SCHRADER, HANS CHRISTIAN : (1998), Assessment Center für Hochschulabsolventen, Bewältigungsstrategien für das härteste Personalauswahlverfahren, Frankfurt a. M. 1998
- HESSE, S. / SCHRADER, HANS CHRISTIAN: (1982), Das Hesse/Schrader Bewerbungshandbuch, Frankfurt a. M, 1982
- HORSCH, JÜRGEN: (2000), Personalplanung, Berlin, 2000
- JESERICH, W.: (1981), Mitarbeiter auswählen und fördern, Assessment- Center Verfahren, Wien, 1981
- MERTENS, RALF: (2005), in Vorlesung: Personalmanagement, Assessment-Center, Folie 19, Stralsund, 2005
- o. V.: (2001) Bewerber im Härtestest der Assessment Center, in: contact, Dez. 2001
- OBERMANN, CHRISTOF: (1992) Assessment Center Entwicklung Durchführung, Trends, Wiesbaden, 1992,
- PARAK-WINKLER, URSULA: Assessmentunterlage, Wien, 2004
- SCHULER, H.: (1996), Psychologische Personalauswahl: Einführung in die Berufseignungsdiagnostik, Göttingen, 1996
- ULLRICH, THOMAS: o. J., Das Assessment-Center, in: http://www.denkhalleconsulting.de/dhc/publikationen/PDF/ullrich_das_assessmentcenter.PDF
- Unister GmbH: (Stand:26. 08. 2005), Unister Career, Assessment Center, in: http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe_stichwort4.html
- Unister GmbH: (Stand:26. 08. 2005), Unister Career, Assessment Center, in: http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe_stichwort3.html
- Unister GmbH: (Stand:26. 08. 2005), Unister Career, Assessment Center, in: http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe_stichwort17.html
- Unister GmbH: (Stand:26. 08. 2005), Unister Career, Assessment Center, in: http://www.unister.de/Unister/career/startseite/assessment/ausgabe_stichwort9.html