

# **ASSESSMENT CENTER**

**DAS BESTE INSTRUMENT  
DER PERSONALAUSWAHL**

## DIE AUSGANGSLAGE

Die Personalauswahl von Führungskräften ist eine der größten Herausforderungen im Personalbereich: Fehlentscheidungen haben schwerwiegende Folgen für alle Beteiligten:

- Der betroffene Bereich ist weniger erfolgreich, als er es sein könnte.
- Die Mitarbeiter des Bereiches werden nicht so geführt, wie sie es verdient hätten.
- Die Organisation hätte Chancen auf positivere Entwicklungen gehabt, wenn man sich für eine andere Person entschieden hätte.
- Die ausgewählte Person ist später mit dem Makel des Scheiterns behaftet.
- Andere, für die Position besser qualifizierte Kräfte haben keine Chance bekommen, ihr Potenzial einbringen zu können.

Wird dagegen die richtige Person für diese Stelle gefunden, können die Organisation, die Mitarbeiter des Bereiches und die ausgewählte Person ihr Potenzial ausschöpfen.

## MÖGLICHKEITEN DER PERSONALAUSWAHL

In vielen Organisationen unterscheiden sich die Methoden der Personalauswahl nach Hierarchiestufen:

- **Sachbearbeiter** werden meist per schriftlicher Vorauswahl und strukturierten Interview ausgewählt.
- Für den **Führungsnachwuchs** bedient man sich eines aufwendigeren Verfahrens: Man führt ein Assessment Center (AC) durch, d.h. man gibt den Bewerbern eine Reihe unterschiedlicher Aufgaben, anhand derer man Fähigkeiten und Verhaltensweisen beobachten kann, die für die Position relevant sind.

### Die Vorteile dieser Assessment Center:

- Mit ihnen kann man den Führungserfolg besser voraussagen als mit Hilfe eines einfachen Gespräches.
- Man erlebt die Stärken und Schwächen eines Menschen, anstatt ihn nur danach zu fragen und auf ehrliche Auskunft zu hoffen.
- Gerade Führungssituationen, die sonst hinter verschlossenen Türen stattfinden – z.B. Kritikgespräche – können im Rollenspiel erlebt werden. Das gibt den Beobachtern mehr relevante Informationen als das Arbeitszeugnis eines früheren Arbeitgebers.

Merkwürdig: Für **Führungspositionen** wird oft wieder auf das standardisierte Verfahren zurückgegriffen, mit dem Sachbearbeiter ausgewählt werden!  
Gegen den Einsatz von Assessment Centern für die Besetzung von Führungspositionen werden von vielen Entscheidern zwei Argumente angeführt:

- Jede dieser Positionen ist anders – man kann kein standardisiertes AC einsetzen wie für den Führungsnachwuchs.
- Es wird befürchtet, Bewerber würden sich nicht auf das Verfahren einlassen, es unangemessen finden.

## **DAS DILEMMA**

- Einerseits gewinnt man durch ein Assessment Center mehr Informationen und kann bessere Entscheidungen treffen – schließlich werden sie bei der Auswahl des Nachwuchses deshalb auch eingesetzt.
- Andererseits scheut man sich, ein adäquates AC-Verfahren für Führungskräfte zu entwickeln, und nimmt damit in Kauf, dass man teure und folgenreiche Fehlentscheidungen für die Organisation trifft.

Kennen Sie die NASA-Übung, die gern in AC's eingesetzt wird?

Die Bewerber müssen sich als Gruppe entscheiden, welche Gegenstände sie mitnehmen, wenn sie auf dem Mond ausgesetzt werden.

Sicher eine sehr geeignete Übung für ein Assessment Center - wenn man Astronauten auswählt ...

## **DIE LÖSUNG**

Tormin Unternehmensberatung hat ein Assessment Center für die Besetzung von Führungspositionen entwickelt, das allen Beteiligten gerecht wird:

- Es ist spezifisch auf die zu besetzende Stelle bezogen.
- Es respektiert die Stellung und Erfahrung der Bewerber und ist wertschätzend gestaltet.
- Es gibt den Bewerber/-innen einen informativen und positiven Eindruck der Organisation, bei der sie sich bewerben.
- Es ermöglicht eine differenzierte und präzise Gewinnung von Informationen über die Eignung.
- Es bezieht alle relevanten Entscheider in das Verfahren mit ein und ermöglicht eine transparente, in den meisten Fällen sogar einstimmige Auswahl von Führungskräften.
- Es kann mit relativ geringem Aufwand eingesetzt und modifiziert werden.

## DAS INSTRUMENT

- In einem Assessment Center (AC) werden in verschiedenen Übungen Situationen abgebildet, die den tatsächlichen Anforderungen und Gegebenheiten der zu besetzenden Führungspositionen möglichst präzise entsprechen und den Führungsalltag realistisch abbilden.
- Die Auswahl und Anpassung der Übungen erfolgt in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber.
- Beispiele für Aufgaben, die wir in AC's einsetzen:
  - Präsentation der eigenen Vorstellungen von der Zukunft des zu leitenden Bereiches,
  - Gruppendiskussionen zu arbeitsplatzrelevanten Themen, abwechselnd geleitet von den Bewerbern,
  - Kreativitätsübung,
  - Gespräch mit aufgebrachtten Kunden, die sich beschwerten,
  - Kritikgespräch / Beurteilungsgespräch mit einem Mitarbeiter / einer Mitarbeiterin,
  - Postkorb, angepasst für die zu besetzende Stelle.

Im Einzelfall ist es auch möglich, Einzel-AC's durchzuführen, so dass die Anonymität der Bewerber voneinander gewahrt bleibt.

## DIE GESTALTUNG DES VERFAHRENS

### Das Verfahren beinhaltet folgende Schritte:

1. Festlegung der Anforderungen an die Stelle und der Kriterien bei der Auswahl,
2. Ausschreibung und ggf. Direktansprache geeignet erscheinender Personen,
3. Vorauswahl nach schriftlicher Bewerbung,
4. Einzelinterviews zur Eingrenzung des Bewerberfeldes,
5. Tormin Unternehmensberatung entwirft das spezifische AC-Verfahren: geeignete Übungen werden ausgewählt und an den konkreten Bedarf angepasst, das genaue Übungsdesign erfolgt in Absprache mit dem Auftraggeber, um die präzise Eignung der Übungen für die Stelle sicherzustellen,
6. Auswahl und Schulung von Beobachterinnen und Beobachtern,
7. Durchführung des AC, Auswahl des/der geeignetsten Bewerber/-in:
  - Die Bewerber haben in der Regel ein bis zwei Tage Präsenzzeit, innerhalb derer sie die Übungen durchlaufen.
  - Die Beobachter einigen sich unmittelbar im Anschluss an das AC in einer Beobachterkonferenz auf eine Rangfolge der Bewerber – in dieser Konferenz werden die Stärken und Schwächen der einzelnen Bewerber/-innen anhand der Beobachtungen eingeschätzt und eine Einigung über die maximale

Eignung erzielt.

- Bereits am nächsten Tag erhalten alle Bewerber/-innen eine Rückmeldung mit der Information, ob man sich für sie entschieden hat, und, wenn sie es wünschen, einer ausführlichen Analyse ihres Befähigungsprofils.

Tormin Unternehmensberatung unterstützt Sie auch gerne bei der Anzeigenschaltung, Vorauswahl und ggf. Direktansprache.

## WER BEOBACHTET?

In einem AC kommen vier bis sechs interne Beobachter/-innen zum Einsatz, in der Regel die relevanten Entscheider, also meist die Vorgesetzten der zu besetzenden Stelle, Vertreter des Personalbereich und oft auch Mitarbeitervertreter.

Tormin Unternehmensberatung begleitet das AC mit ein bis zwei Moderatoren/-innen.

Die Beobachter werden nach Bedarf von Tormin Unternehmensberatung in einer Schulung auf ihre Aufgabe vorbereitet.

## DIE ZIELE / DER NUTZEN

Im AC geht es darum, die am besten geeignete Person für eine Funktion auszuwählen. Dabei ist einer der Grundsätze unserer Arbeit, keine "Verlierer" zu produzieren, sondern eine "Win-Win-Situation" zu erzeugen:

- **Für die Organisation** wird die beste Kraft für die Stelle ausgewählt. Dadurch können die Potenziale der Organisation optimal genutzt werden.
- **Für alle Teilnehmenden** ergibt sich die Chance, eine fundierte, professionelle Rückmeldung zu bekommen.
- **Für die ausgewählte Person** besteht die Sicherheit, dass alle Entscheider am Auswahlprozess beteiligt waren und sich für sie entschieden haben. Außerdem konnte sie sich im Verlauf des Verfahrens ein realistisches Bild von den Anforderungen der Funktion machen.

# DIE MODERATOREN

## PROFIL RAINER TORMIN

MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION/HARVARD UNIVERSITY

### Schwerpunkte der beruflichen Erfahrungen:

- Beratung von öffentlichen und privaten Organisationen in den Bereichen Strategie, Organisation, Controlling und Finanzwesen
- Durchführung von Organisationsuntersuchungen in Behörden und öffentlichen Unternehmen
- Begleitung bei der Umsetzung von Organisationsveränderungen sowie Moderation von Organisationsentwicklungsprozessen
- Anfertigung von Analysen, Gutachten und Studien zu Fragen des Managements und der Organisation für Behörden und öffentliche Unternehmen sowie private und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
- Durchführung von Seminaren zu Fragen des Managements und des Neuen Steuerungsmodells
- Konzipierung und Moderation von Assessment- und Orientierungscetern

## PROFIL IRMGARD GLOATZ

DIPLOM-PSYCHOLOGIN

### Schwerpunkte der beruflichen Erfahrungen:

- Konzeption und Durchführung von Seminaren u.a. zu den Themen
  - Teamarbeit
  - Führung
  - AC-Beurteiler-Schulung
  - Moderation
  - Train the Trainer
- Personalauswahl
- Organisationsentwicklungs-Workshops
- Umsetzung eines neuen Unternehmensleitbildes / CI
- Coaching von Einzelpersonen und in Gruppen, Schwerpunkt: Begleitung in beruflichen Veränderungsprozessen
- Moderation von Assessment- und Orientierungscetern

## **PROFIL ECKART FOLKA**

### **DIPLOM-PSYCHOLOGE**

#### **Schwerpunkte der beruflichen Erfahrungen:**

- Gestaltung von Entwicklungs- und Qualifikationsprozessen in Organisationen zusammen mit den Beteiligten
- Team- und Bereichsentwicklungen, vor allem in mittelständischen Unternehmen
- Methodische und überfachliche Ausbildung von internen TQM-Beratern
- Qualifikation von Multiplikatoren in Gesamtprozessen (z.B. in TQM- und Reorganisationsprozessen)
- Partnerschaftliche Beratung von verantwortlichen Multiplikatoren (Geschäftsführung) in der Gestaltung von Veränderungsprozessen
- Durchführung von Führungs- und Kommunikationstrainings
- Moderation und methodische Unterstützung von Klausuren, Sitzungen und Workshops
- Entwicklung und Durchführung eines Qualifizierungskonzepts für verschiedene Führungsebenen
- Evaluationsstudie einer Weiterbildung für Frauen im Handwerk im Auftrag des Bundesforschungsministeriums
- Moderation von Assessment- und Orientierungscetern

## **PROFIL ANDREA PARGÄTZI**

### **DIPLOM-PSYCHOLOGIN**

#### **Schwerpunkte der beruflichen Erfahrungen:**

- Entwurf, Initiierung und Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen
- Konfliktmanagement
- Teamentwicklung
- Coaching von Führungskräften, Schwerpunkte: persönliche und berufliche Veränderungsprozesse, Konfliktmanagement, Führungstechniken
- Moderation von Tagungen, Innovationsworkshops und Klärungsprozessen
- Kommunikations- und Führungstrainings
- Moderation von Assessment- und Orientierungscetern
- Supervision von Führungskräften
- Supervision von Gutachtern
- Gutachterin Amtsgericht Hamburg