

Assessment Center

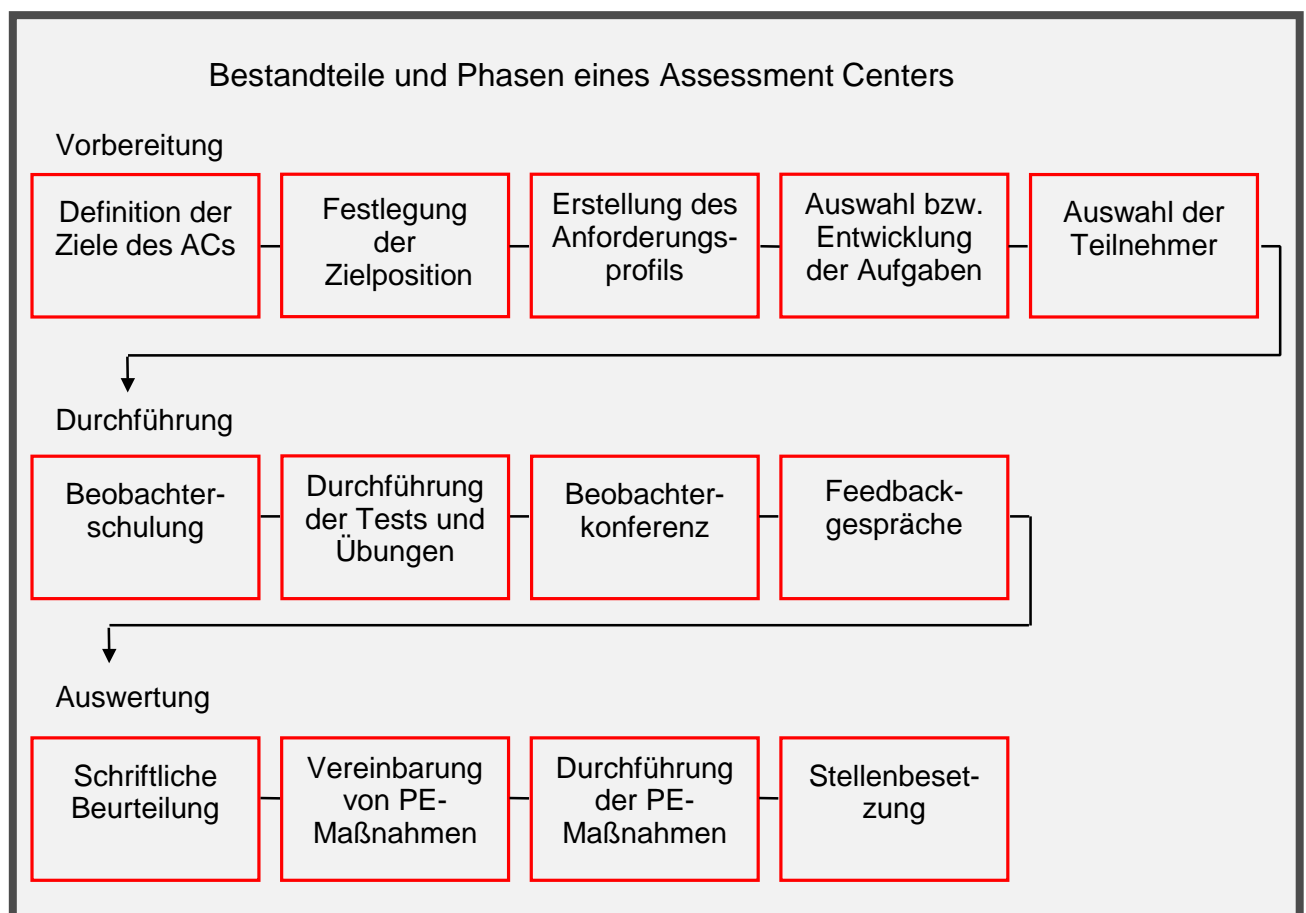
Die sicherste Methode der
Personalbeurteilung

CNT

Partnergesellschaft für
Personal- und Organisationsentwicklung
Kleine Johannisstraße 20 • 20457 Hamburg
Telefon 040 / 36 98 82-0 • Telefax 040 / 36 98 82-33
www.cnt-gesellschaften.com • E-Mail: office@cnt-gesellschaften.com

Kurzdefinition des Assessment Centers

Das Assessment Center ist eine ein- bis dreitägige Arbeitsprobe. Dazu werden die erfolgsrelevanten Stellenanforderungen in Form von Übungen und Tests nachgebildet. Die Kandidaten werden bei der Bearbeitung dieser Aufgaben von mehreren Beobachtern nach vorher festgelegten Kriterien beurteilt. Am Ende des Assessment Centers steht eine Beurteilung, z.B. in Form einer Empfehlung für eine bestimmte Position oder für Personalentwicklungsmaßnahmen.



Assessment Center bei CNT

Je bedeutsamer die Zielposition ist und je weniger geeignete Kandidaten unter den AC-Teilnehmern zu vermuten sind, desto höhere Qualitätsanforderungen sind an das Beurteilungsverfahren zu stellen.

Die im Assessment Center erfaßten Qualifikationsbestandteile

In unseren Assessment Centern werden die für die Erbringung von Arbeitsleistungen entscheidende Qualifikationsbausteine erfaßt:

Rollen- und Aufgabenverständnis

Der Mitarbeiter kennt die Stellenanforderungen und identifiziert sich mit ihnen. Dies ist bei überraschend vielen Mitarbeitern nicht der Fall und sollte deshalb immer überprüft werden.

Motivationsstruktur

Die Motivationsstruktur des Mitarbeiters deckt sich mit den Anforderungen der Stelle. Z.B. sollte bei Managern das Bedürfnis nach Einfluß und Gestaltungsspielraum ausgeprägt sein, während für den Vertrieb die Erfolgs- und Kontaktorientierung typisch ist.

Basisfähigkeiten

Der Mitarbeiter verfügt über das Maß an grundlegenden Fähigkeiten und Eigenschaften wie z.B. Selbstvertrauen, intellektuelle Potentiale, Menschen- bzw. Sachorientierung, das notwendig ist, um sich flexibel auf neue Aufgaben einzustellen und neue Tätigkeitsfelder zu erschließen.

Funktionstypische Fähigkeiten

Der Mitarbeiter verfügt über die Fähigkeiten, die für bestimmte Funktionen, z.B. General Management, Vertrieb, Controlling etc. notwendig sind. Funktionstypische Fähigkeiten sind z.B. die Fähigkeit zur Strategiebewertung, zur Systemberatung oder zur Datenanalyse.

Aufgaben und Übungen im Assessment Center

Tests und Fragebögen

Wir setzen regelmäßig das PC-gestützte Personalbeurteilungsverfahren CAPTain, einen Fragebogen zur Beruflichen Motivation sowie einen Test der intellektuellen Potentiale ein. Je nach Bedarf können weitere Verfahren in das AC aufgenommen werden. Alle von uns eingesetzten Tests und Fragebögen sind wissenschaftlich überprüft und entsprechen den höchsten Standards.

Interaktive Übungen

In der Regel ist die Kommunikation eines Bewerbers mit Kunden, Kollegen oder Mitarbeitern für den Erfolg auf der Zielposition von entscheidender Bedeutung. Deshalb werden im Assessment Center typische und erfolgskritische Interaktionssituationen nachgebildet, z.B.:

- das Mitarbeitergespräch
- die Reklamation
- die Zielvereinbarung
- das Auswahlinterview
- die Expertendiskussion

Der oder die Gesprächspartner des Kandidaten wird/werden dabei von Beobachtern gespielt.

Fallbeispiele

Der Kandidat erhält eine Unterlage mit Informationen über eine typische Fragestellung des betrieblichen Alltags. Er soll die Informationen auswerten und einen Handlungsvorschlag erarbeiten. Wird das Fallbeispiel in Form einer Computersimulation dargeboten, wird sein Handlungsvorschlag von der Software umgesetzt, das Ergebnis wird rückgemeldet und der Kandidat kann weitere Schritte einleiten.

Der Postkorb

In der Postkorbübung von CNT können Elemente des Fallbeispiels mit interaktiven Stellenanforderungen verbunden werden. Unter Zeitdruck schriftliche Unterlagen sichten, Prioritäten setzen und Anweisungen geben sind die typischen Aufgabenbestandteile. Im dynamischen, interaktiven Postkorb von CNT kommen während der Übung neue Informationen hinzu und müssen mündliche Anfragen direkt beantwortet werden.

Die Auswertung

Die Beobachter schätzen während des Assessment Centers anhand der Beobachtungsbögen die Ausprägungen der jeweilig relevanten Verhaltensweisen ein. Die Ergebnisse aus den Beobachtungen sowie aus Tests und Fragebögen werden in der Beobachterkonferenz zusammengeführt und gemeinsam besprochen.

Vorher – z.B. zwischen den Übungen – findet kein Abgleich der Beobachtungen statt, um voreilige Festlegungen zu vermeiden. In der Beobachterkonferenz wird für jedes einzelne Kriterium beurteilt, ob der Kandidat im, über oder unter dem Anforderungsprofil liegt. Eingeschätzt werden sowohl aktuell vorhandene Fähigkeiten als auch die Potentiale hinsichtlich der Zielpositionen/Zielfunktionen.

Dabei unterscheiden wir in der Regel zwischen drei Beurteilungskategorien:

- A** *Der Mitarbeiter zeigt die gewünschten Fähigkeiten und Verhaltensweisen und kann die Zielposition/Zielfunktion sofort einnehmen.*
- B** *Die gewünschten Fähigkeiten und Verhaltensweisen werden noch nicht in ausreichendem Maße gezeigt, doch der Mitarbeiter verfügt über die Potentiale, sie zu entwickeln.*
- C** *Die gewünschten Fähigkeiten und Verhaltensweisen werden nicht in ausreichendem Maße gezeigt. Die Potentiale des Mitarbeiters liegen zudem in einem anderen Bereich als der Zielposition/ Zielfunktion.*

Die Qualitätsmerkmale unserer Assessment Center

Die Assessment Center der CNT Partnergesellschaft zeichnen sich durch folgende Qualitätsmerkmale aus:

- *langjährige Erfahrungen*
- *Einsatz von Arbeitspsychologen*
- *sorgfältige Erstellung des Anforderungsprofils*
- *Entwicklung von anforderungsbezogenen Tests und Übungen*
- *Einsatz von wissenschaftlich überprüften Methoden*
- *detaillierte und benutzerfreundliche Beurteilungsbögen*
- *umfassende Beobachterschulung*
- *kompetente Feedbackgespräche*
- *schriftliche Personalbeurteilungen*

Durch unseren hohen Qualitätsstandard stellen wir für unsere Kunden sicher, daß

- sich die Investitionen in das Assessment Center lohnen,
- das Verfahren breite Zustimmung im Unternehmen findet und
- die Teilnehmer sich gut beurteilt und behandelt fühlen.

Unsere Qualitätsmerkmale im Einzelnen

Langjährige Erfahrungen

Seit 1987 entwickeln wir Assessment Center und führen sie im Auftrag unserer Kunden durch. Dabei handelt es sich sowohl um Auswahl- als auch um Potentialermittlungs-ACs.

Die Zielpositionen sind Vertrieb/Beratung, Projektmanagement und Führungsfunktionen aller Ebenen. Wir führen sowohl Einzel- als auch Gruppen-ACs durch. Unsere Berater in den Assessment Centern verfügen über mehrjährige Berufserfahrungen in Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen.

Unsere Kunden: Mannesmann Mobilfunk Düsseldorf, STN ATLAS Elektronik Bremen, LVA Hamburg u.a.m..

Einsatz von Arbeitspsychologen

Die Ermittlung der Stellenanforderungen, die Entwicklung von Tests und Übungen und die Erstellung der Auswertungsunterlagen werden von Arbeitspsychologen geleitet bzw. durchgeführt. Sie stellen sicher, daß nur wissenschaftlich überprüfte Verfahren zum Einsatz kommen. Alle Arbeitspsychologen verfügen über eine mehrjährige Berufspraxis.

Sorgfältige Erstellung des Anforderungsprofils

Das A und O eines guten Assessment Centers ist seine Vorbereitung. Auf der Basis einer systematischen Erhebung der tatsächlichen Stellenanforderungen werden die erfolgskritischen Qualifikationsmerkmale herausgearbeitet. Dazu werden Interviews und Arbeitsanalysen vor Ort durchgeführt und ausgewertet. Gegenwärtige und zukünftige, praktische und strategische Stellenanforderungen sowie die Erwartungen von Vorgesetzten, Kollegen, Mitarbeitern, internen und externen Kunden werden zusammengetragen und zu einem Stellenprofil zusammengefügt. Das Ergebnis ist eine Tätigkeitsbeschreibung sowie eine qualifizierte und quantifizierte Beschreibung der Anforderungsmerkmale für die Zielposition.

Entwicklung von anforderungsbezogenen Tests und Übungen

Für jedes dieser Anforderungsmerkmale werden geeignete Tests und Übungen ausgewählt bzw. bei Bedarf neu entwickelt. Das Ziel dabei ist, daß die Aufgaben im Assessment Center die tatsächlichen Stellenanforderungen nach Art und Struktur abbilden. Sie müssen in ihrer Komplexität, Dynamik sowie in ihrem intellektuellen und kommunikativen Anspruchsniveau die Anforderungen der Zielposition erfassen. Spezielle Fachkenntnisse oder besonderes Organisationswissen dürfen dabei in der Regel nicht vorausgesetzt werden.

Einsatz von wissenschaftlich überprüften Methoden

Die Verfahren zur Ermittlung der Stellenanforderungen und ihrer Umsetzung in Qualifikationsmerkmale sowie die in den Assessment Centern eingesetzten Tests und Fragebögen entsprechen den höchsten Ansprüchen hinsichtlich der wissenschaftlichen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität.

Detaillierte und benutzerfreundliche Beurteilungsbögen

Die in den Assessment Centern als Beobachter eingesetzten Führungskräfte haben zwar Erfahrungen in der Mitarbeiterbeurteilung, nehmen aber die spezielle Beobachteraufgabe im AC nur gelegentlich wahr. Deshalb ist es wichtig, daß ihr Arbeitsmate-

rial klar und eindeutig aufgebaut und leicht zu handhaben ist. Gleichzeitig muß es die Beurteilungskriterien quantitativ und qualitativ erfassen.

Wir entwickeln für jedes Assessment Center neue Beurteilungsbögen und passen sie dabei den Bedarfen der Beobachter an.

Umfassende Beobachterschulung

Jeder Beobachter wird von uns in einer Schulung auf seine Aufgabe vorbereitet. Er erhält eine persönliche AC-Unterlage mit der Tätigkeitsbeschreibung, dem Anforderungsprofil sowie allen Tests, Übungen und Auswertungsunterlagen. Zudem werden die Beobachter während des Assessment Centers in kurzen Einweisungsphasen auf die jeweiligen Übungen und Beobachtungskriterien eingestimmt.

Kompetente Feedbackgespräche

Wenn die Kandidaten sich über ein bis drei Tage lang engagiert haben, ist eine schnelle und kompetente Rückmeldung nur fair.

Wir geben gemeinsam mit einem der Beobachter aus dem Unternehmen direkt anschließend an die Beobachterkonferenz ein erstes mündliches Feedback. Dabei wird dargestellt, welchen Gesamteindruck wir von dem Kandidaten gewonnen haben und welche Empfehlung die Beobachterkonferenz gibt. Wichtig ist, daß der Kandidat sich in der Rückmeldung wiederfindet und den Vergleich zwischen seinen Fähigkeiten und dem Anforderungsprofil nachvollziehen kann.

Schriftliche Personalbeurteilungen

Nach dem Assessment Center erarbeiten wir schriftliche Beurteilungen für jeden Kandidaten, indem wir die jeweiligen Stärken und Schwächen in Bezug auf das Anforderungsprofil beschreiben. Die Beurteilung schließt mit einer Empfehlung ab und wird von allen Beobachtern durch ihre Unterschrift bestätigt.

Nutzen des Assessment Centers

Klar beschriebene Stellenanforderungen und die Mehrfachbeurteilung jedes Kandidaten bilden die Grundlage für eine bessere Informationsbasis und mehr Objektivität in der Personalbeurteilung. Ihre Personalentscheidungen werden transparenter und finden breitere Akzeptanz. Und: Ein professionelles Assessment Center liefert so zutreffende Beurteilungen wie kein anderes Verfahren.

Weitere Informationen

Haben wir Sie überzeugt und Sie möchten uns näher kennenlernen? Bitte wenden Sie sich an Herrn Nagler bei der

CNT

Partnergesellschaft für
Personal- und Organisationsentwicklung
Kleine Johannisstraße 20 • 20457 Hamburg
Telefon 040 / 36 98 82-0 • Telefax 040 / 36 98 82-33
www.cnt-gesellschaften.com • E-Mail: office@cnt-gesellschaften.com