

Das Assessment-Center – Simulation des (Arbeits-) Alltages

Boris von der Linde

Kienbaum Management Consultants GmbH

Kienbaum^K

Assessment-Center – Simulation des (Arbeits-) Alltages

Einladung zum Assessment Center

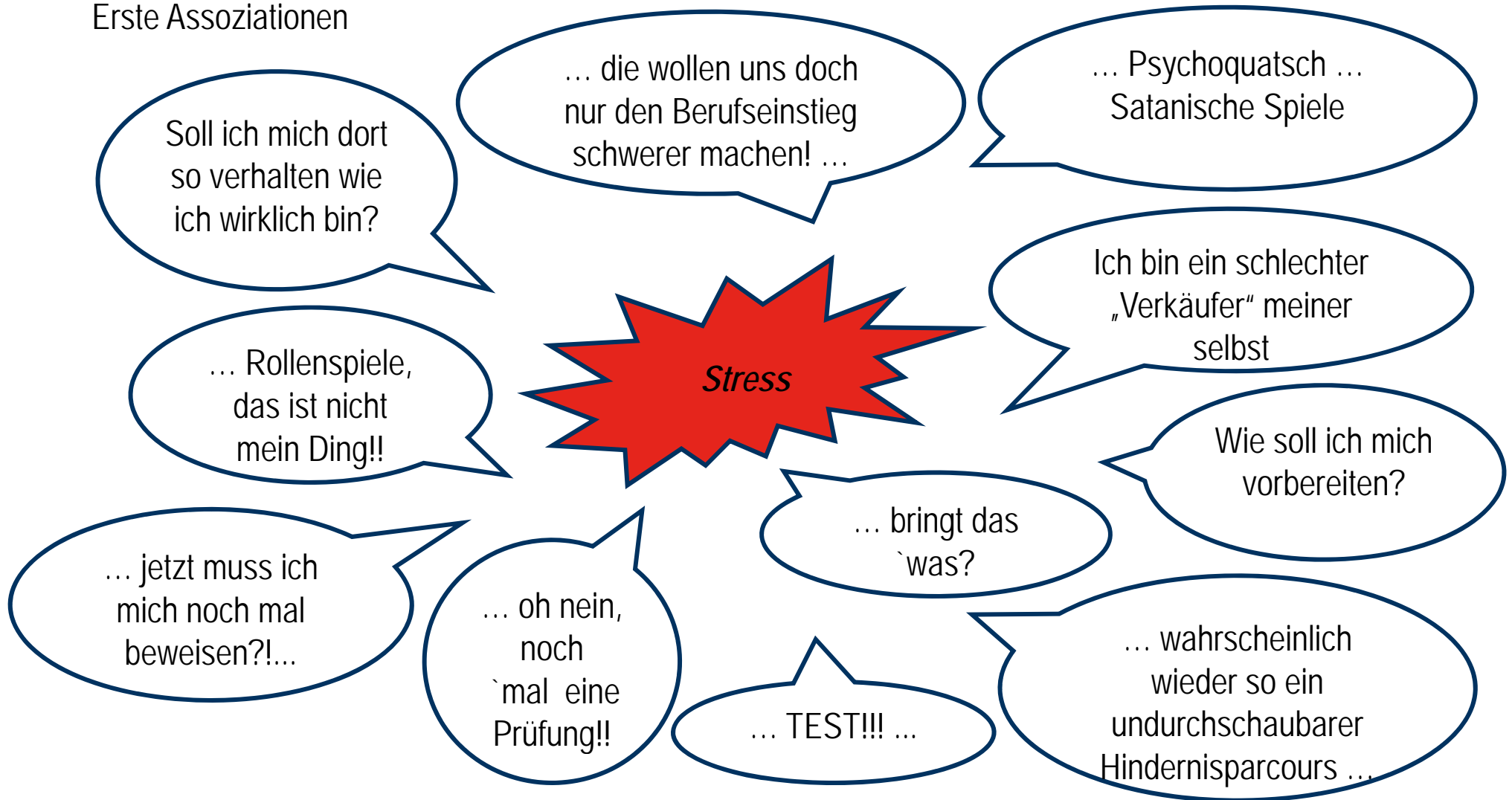
„Herzlichen Glückwunsch,
wir möchten Sie gerne zu unserem
Assessment-Center*
einladen ...“



* Alternative Titel: Kennenlerntag, Development Center, Career Center usw.

Assessment-Center – Simulation des (Arbeits-) Alltages

Erste Assoziationen



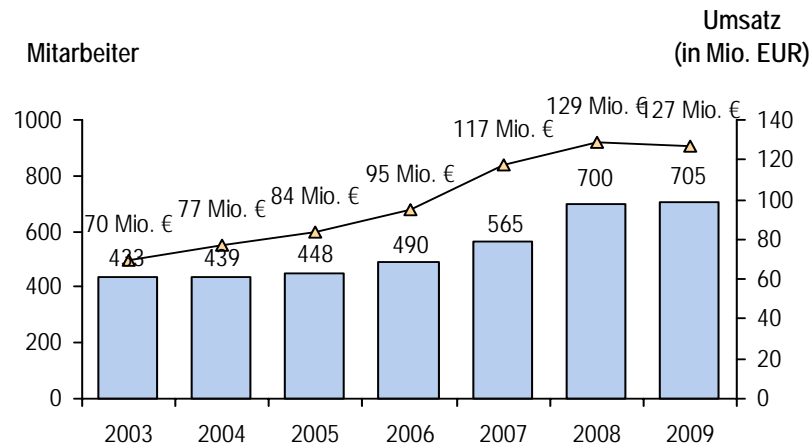


Inhaltsüberblick

1. Kienbaum in Kürze
2. Definition Assessment-Center
3. Konstruktion Assessment-Center
4. Übungen und Bewältigungstipps
5. Fazit

Kienbaum Consultants International – Überblick

Umsatz 2003-2009

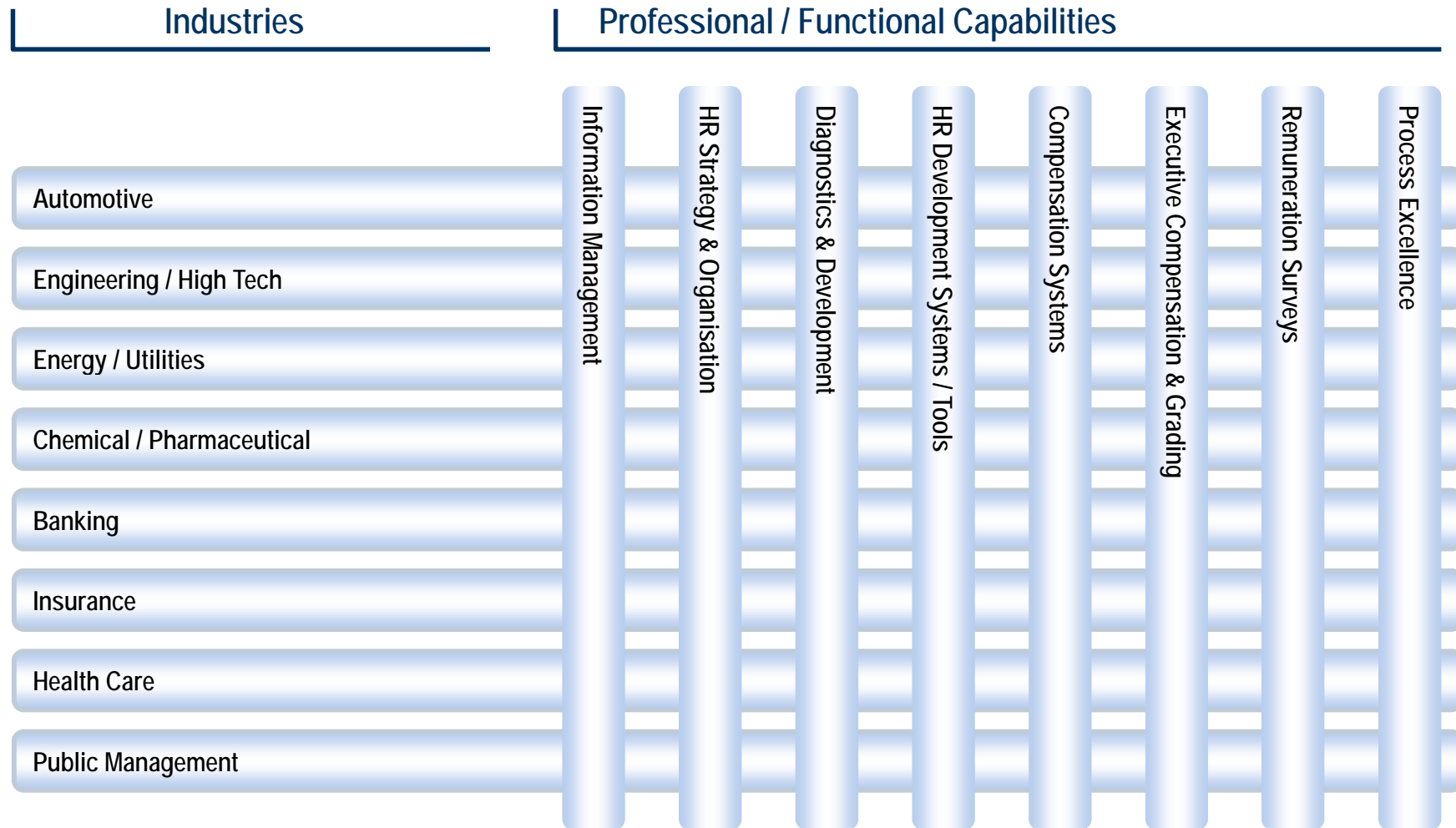


- » Seit der Gründung im Jahr 1945 haben wir für unsere Kunden mehr als 60.000 Beratungsprojekte erfolgreich umgesetzt
- » Wir beschäftigen > 700 Mitarbeiter weltweit
- » Kienbaum Executive Search ist Marktführer in Deutschland mit über € 60 Mio. Umsatz in 2009 und Nummer 8 weltweit
- » Die Kienbaum Management Consultants ist unter den Top 25 Beratungshäusern in Europa
- » Wir sind unter den Top100 Arbeitgebern (s. trendence 2008)

Weltweite Präsenz

America	Europe	Asia / Pacific
Argentina	Austria	Australia
Brazil	Belgium	Greater China
Canada	Croatia	Hong Kong SAR
Chile	Czech Republic	Taiwan
Mexico	France	People's Republic of China
USA	Germany	India
Venezuela	Hungary	Indonesia
	Ireland	Japan
	Netherlands	Malaysia
	Poland	Philippines
	Russia	Singapore
	Slovakia	South Korea
	Slovenia	Thailand
	Sweden	
	Switzerland	
	United Kingdom	

Kombination von Branchen und funktionalen Kompetenzen



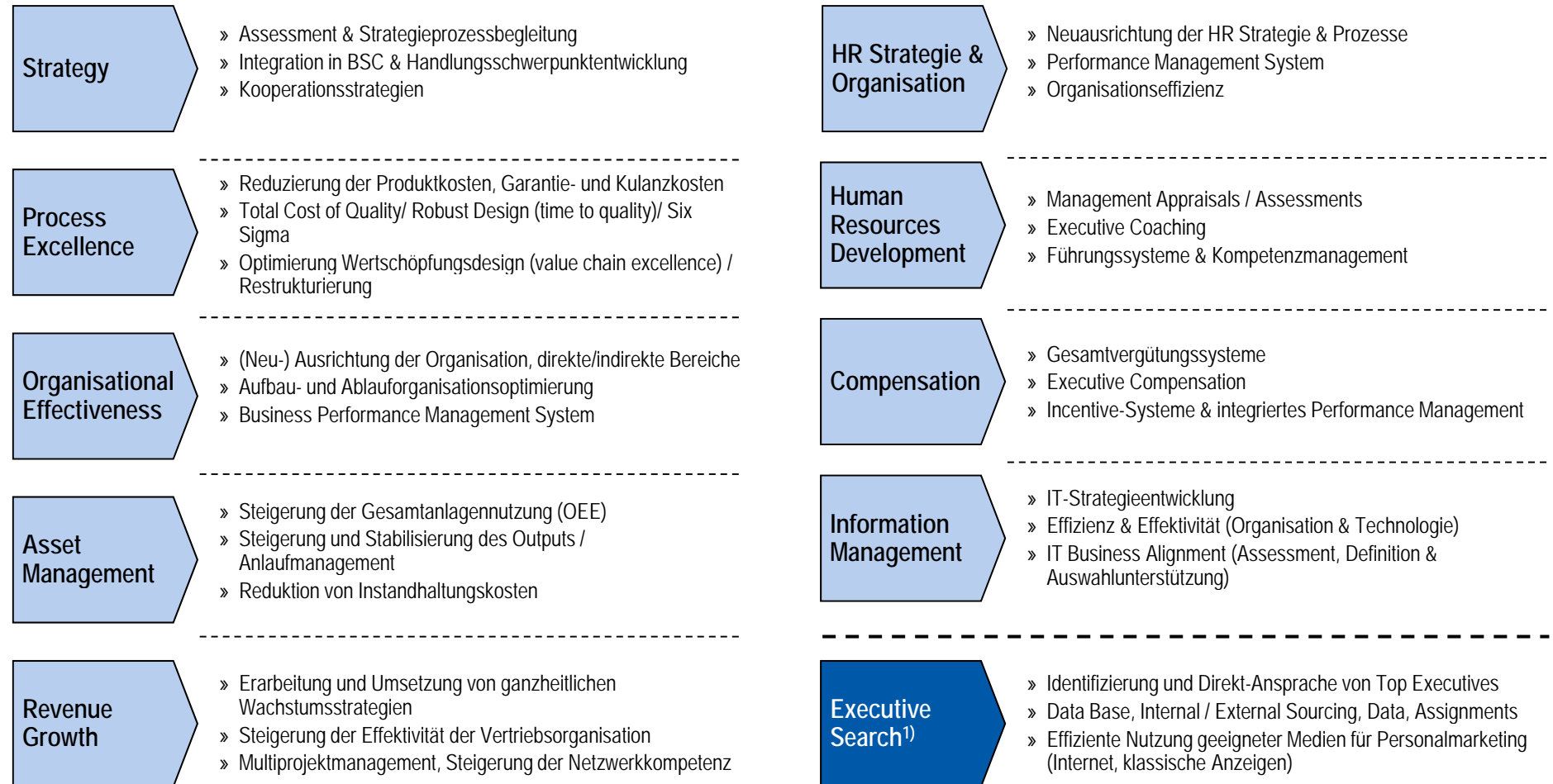
Kienbaum Management Consultants – die führende auf integrierte Transformationsprozesse spezialisierte HR- und Managementberatung in Europa

Kienbaum Management Consultants...

- ... **kombiniert klassische Managementberatung mit Human Resource Kompetenz** zur Sicherstellung von Wachstum und nachhaltiger **Steigerung des Unternehmenswertes**
- ... stellt mit einem **interdisziplinären und internationalen Team aus Branchen- und Fachexperten** die bestmögliche Kompetenz zur Verfügung
- ... **integriert die Mitarbeiter unserer Klienten**, um Nachhaltigkeit durch Know-how Transfer schnellstmöglich sicherzustellen
- ... versteht als Träger von Veränderung und Entwicklung **den Menschen** als die **entscheidende Stellgröße** erfolgreicher Unternehmen
- ... unterstützt durch **lokale Präsenz** in den **internationalen Wirtschaftszentren** global agierende Unternehmen
- ... ist mit einem Umsatz von über € 50 Mio. p.a. eine der führenden **Managementberatungen** in Europa und ist **seit über 60 Jahren** erfolgreich als Marke etabliert

Unser integriertes Leistungsspektrum unterstreicht unsere Kompetenz als führender Transformationsberater

Topics



1) Ergänzendes Leistungsspektrum der Kienbaum Executive Search

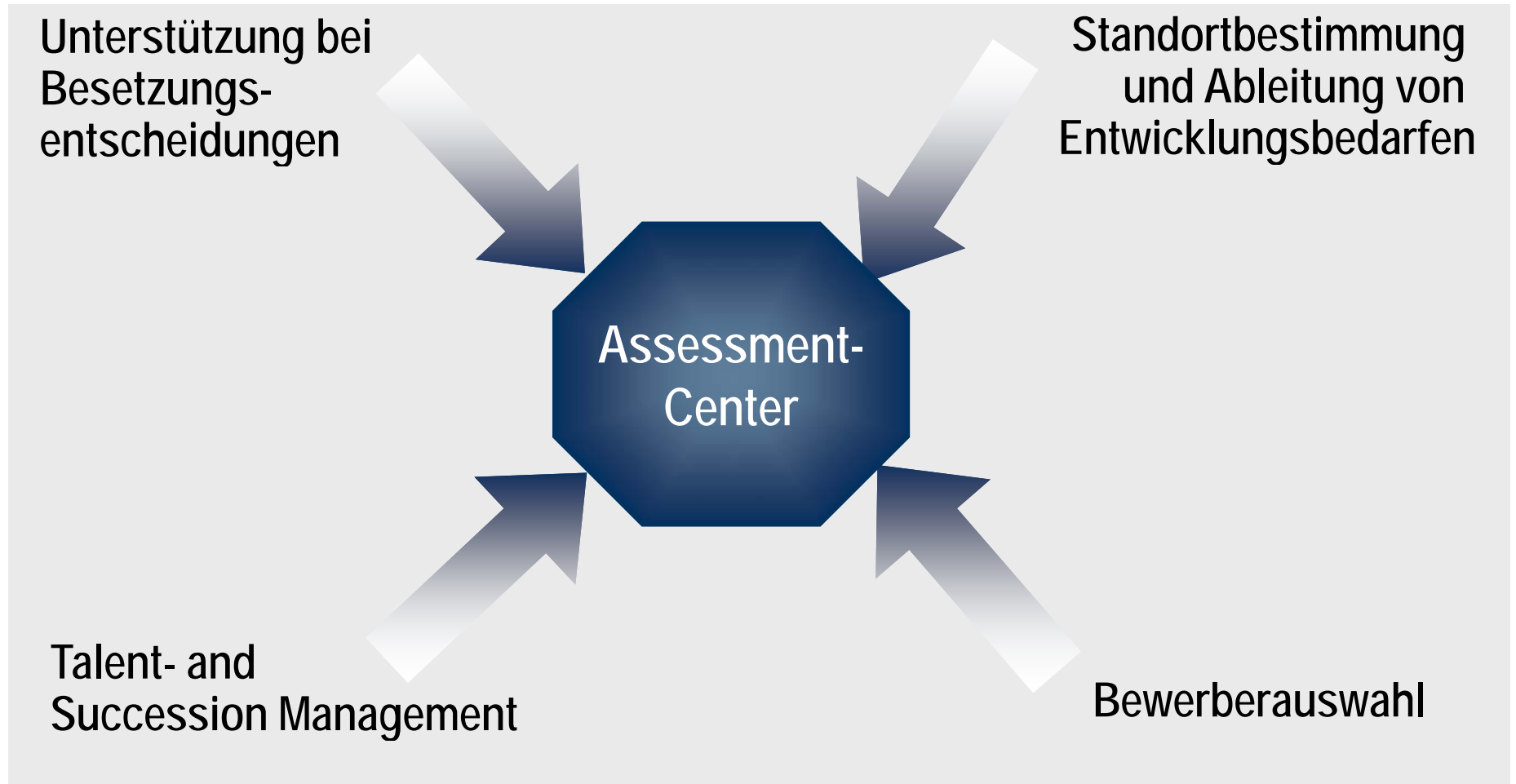


Inhaltsüberblick

1. Kienbaum in Kürze
2. Definition Assessment-Center
3. Konstruktion Assessment-Center
4. Übungen und Bewältigungstipps
5. Fazit

Definition Assessment-Center

Assessment-Center – Zielsetzung



Definition Assessment-Center

Ein Assessment-Center ist ein...

- » ein- bis dreitägiges Seminar
- » mit 8 bis 12 (ggf. auch 1 – 20) Mitarbeitern oder Bewerbern
- » die von Führungskräften und / oder Human Resources-Experten
- » in mehreren Situationen / Übungen / Aufgaben
- » die charakteristisch sind für bestehende oder zukünftige Arbeitssituationen und Aufgabenfelder
- » beobachtet und bewertet werden

Definition Assessment-Center

Unterschiedliche Verfahren im Vergleich

Zielgruppe	Ebene Führungskräfte			High Potentials
	Eingesetzte Beurteilungs-Bausteine	✓	✓	✓
Competency-basierte Selbst- und Fremdeinschätzung (360°)	✓	✓	✓	✓
Performance Review	✓	✓		
Strukturiertes Interview	✓	✓	✓	✓
(strategischer) Business Case		✓	✓	✓
Integrierte Verhaltenssimulation			✓	✓
Psychometrische Testverfahren				✓
Individuelles Feedback	✓	✓	✓	✓
Empfehlung	Klassisches Management Audit Erhebung der Kompetenzbilanz	Erweitertes Management Audit Fokussierte Kompetenzbewertung	Einzel-Assessment Konkrete Bewertung „Position Fit“	Management Potential Analyse (MPA) Potentialeinschätzung

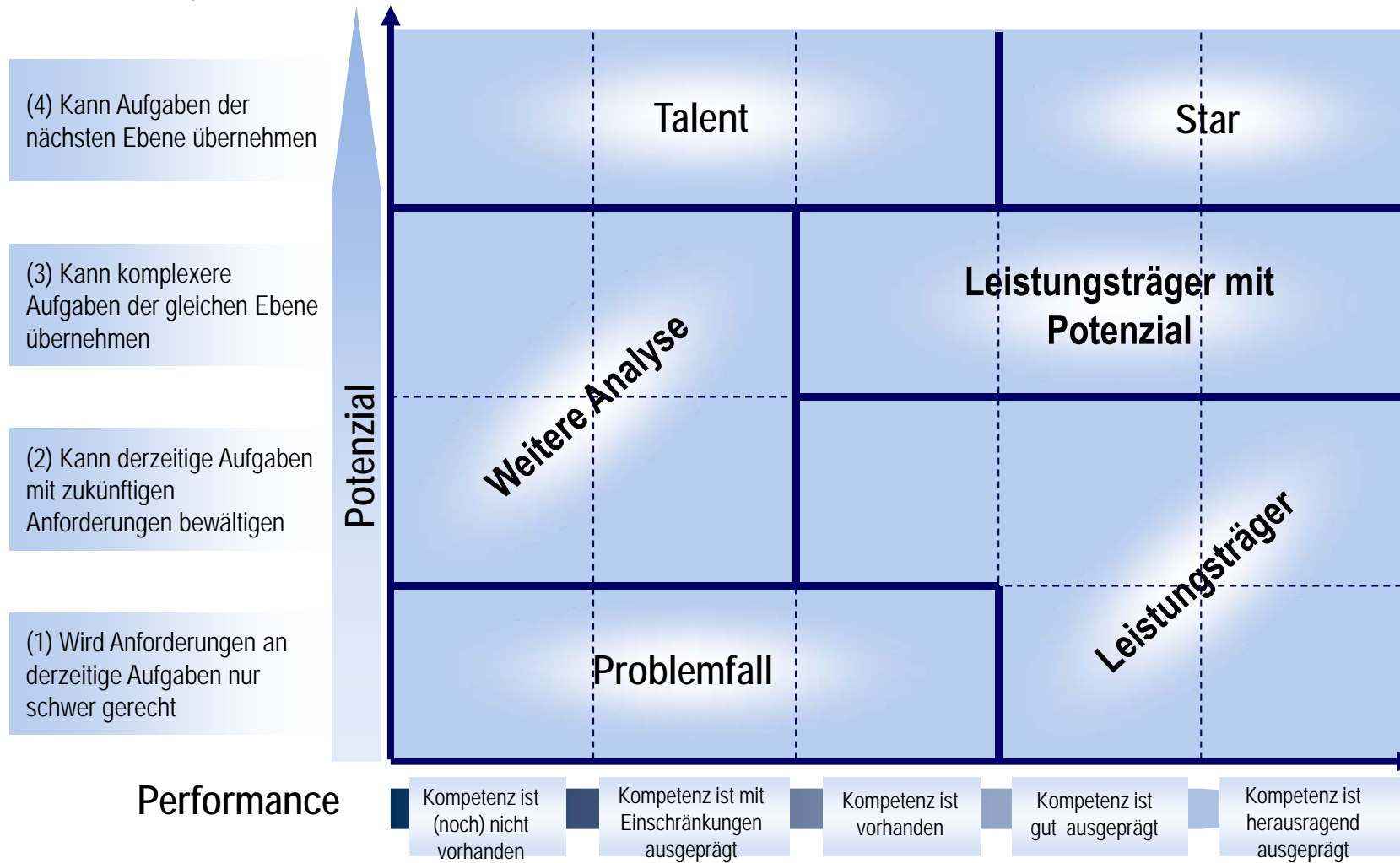
Definition Assessment-Center

Basis-Kompetenzmodell Kienbaum Management Consultants

		1	2	3	4	5
Problemlösungskompetenz	Analysevermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Konzept- und Entscheidungsqualität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Kreativität / Innovation / Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Handlungs- und Resultatorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungskompetenz	Teamführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Zielmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Überzeugungskraft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Auftreten / Wirkung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Einfühlung / soziale Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivationsstruktur	Leistungsmotivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Dynamik und Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ehrgeiz / Selbstbewusstsein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Lern- und Veränderungsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Commitment / Verantwortungsbewusstsein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Managementkompetenz	Fachkompetenz / Erfahrungsspektrum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Unternehmerisches Denken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Strategiekompetenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Kundenorientierung / Business Partnership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Internationalität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Definition Assessment-Center

Portfolio als Ergebnis eines Gruppen-Assessment-Centers



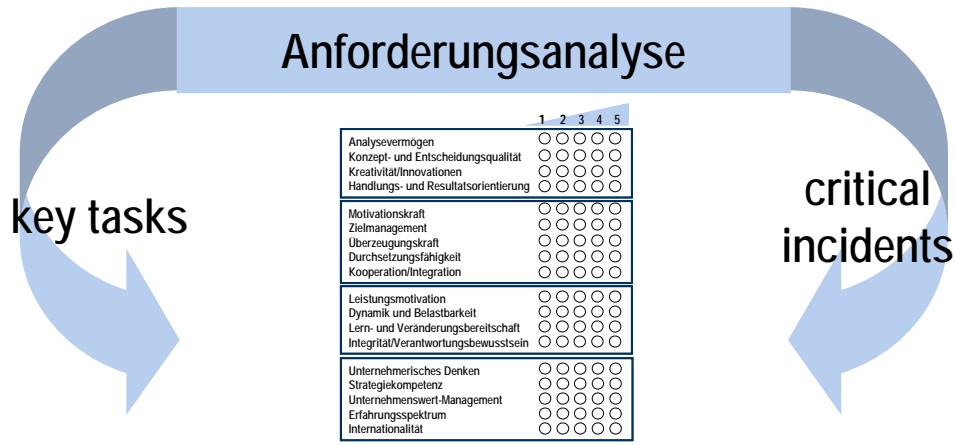


Inhaltsüberblick

1. Kienbaum in Kürze
2. Definition Assessment-Center
3. Konstruktion Assessment-Center
4. Übungen und Bewältigungstipps
5. Fazit

Konstruktion Assessment-Center

Prozess Anforderungsanalyse und Konzeption



Selbstbild



Interview



Erfolgsentscheidende Situationen



Psychometrische Testverfahren (Leistung/Persönlichkeit)



360°-Feedback

Praktische Übung

Argumentation und Überzeugungskraft

- » argumentiert inhaltlich nachvollziehbar und sachlich fundiert
- » formuliert den eigenen Standpunkt mit unterschiedlichen Argumenten und aus verschiedenen Blickwinkeln
- » lässt sich nicht von den eigenen Standpunkten abbringen, ohne dabei rigide zu wirken
- » kommt immer wieder auf die selbst gesetzten Ziele der Präsentation zurück
- » orientiert die eigene Argumentation an anschaulichen Beispielen
- » verfügt über ein hohes Maß an sprachlicher Ausdrucksfähigkeit und rhetorischer Kompetenz

Abschlussbeurteilung:

-	0	+	Begründung:

Praktische Übung

Strukturiertheit der Thematik

»

- » legt Wert auf eine übersichtliche Struktur der zu vermittelnden Informationen
- » stellt sich in der Art und Weise der Darstellung auf seinen Empfänger ein
- » konzentriert sich in der Darstellung auf das Wesentliche
- » stellt zu Beginn Gliederungspunkte/Konzept vor
- » die Zuordnung der Inhalte zur Struktur ist immer klar ersichtlich

Abschlussbeurteilung:

- 0 + Begründung:

--	--	--

--

Praktische Übung

Lebendigkeit und Begeisterungsfähigkeit

- » weckt mit Mimik und Gestik Interesse und Aufmerksamkeit
- » kann Emotionen vermitteln, sprachlich lebendig
- » verzichtet auf umständliche, langatmige Formulierungen
- » versteht es, seine Zuhörer bezogen auf sein Thema mitzureißen bzw. dieses gut zu verkaufen
- » strahlt Optimismus aus und verbreitet eine positive Stimmung beim Gegenüber
- » verfügt über eine hohes Maß an sprachlicher Ausdrucksfähigkeit und rhetorischer Kompetenz
- » handelt im Einklang mit den eigenen Reden, zeigt sich verbindlich und glaubwürdig

- 0 + Begründung:

--	--	--

Abschlussbeurteilung:

--

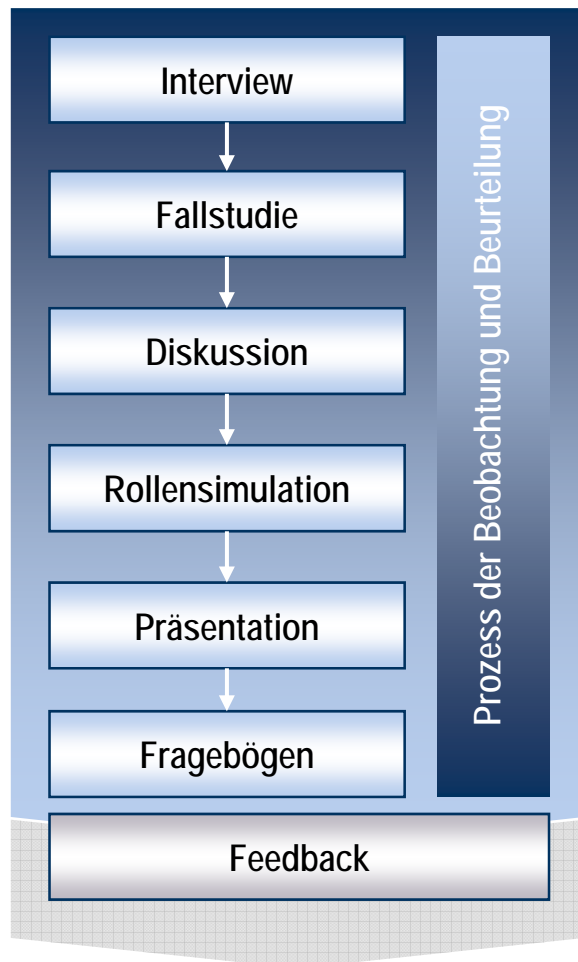


Inhaltsüberblick

1. Kienbaum in Kürze
2. Definition Assessment-Center
3. Konstruktion Assessment-Center
4. Übungen und Bewältigungstipps
5. Fazit

Übungen und Bewältigungstipps

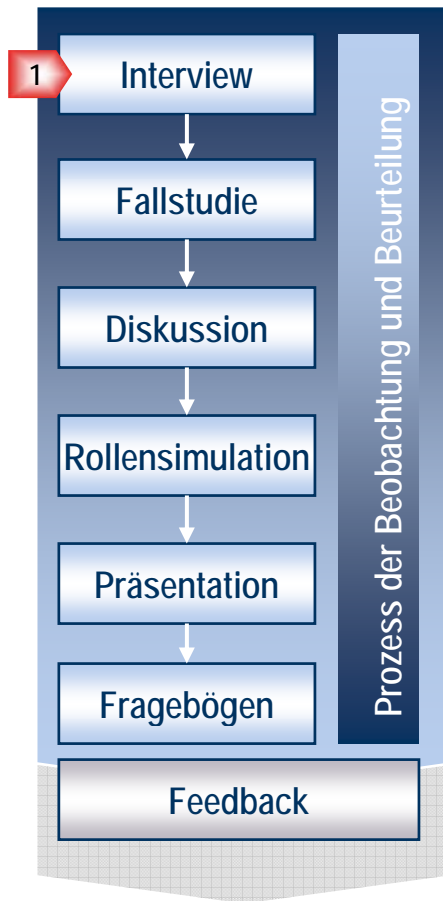
Übersicht der Übungsbausteine



- » Aus der Kombination der einzelnen Übungsbausteine ergibt sich der spezielle **Tagesablauf** eines Assessment-Centers.
- » Besonderheit sog. „**dynamisches Assessment-Verfahren**“: Die einzelnen Übungsbausteine bauen thematisch aufeinander auf und spielen inhaltlich in einem Gesamtszenario
- » Feedback- und Umsetzungs-Orientierung.
- » Differenzierte Beurteilung von vorhandener Kompetenz und entwickelbarem Potenzial.

Übungen und Bewältigungstipps

Interview



Konsequenzorientiertes Interview KABEL NRW Seite 2

7. Tätigkeits- und Erfahrungsschemata

3. Haben Sie aus bestimmten Erfahrungssituationen heraus Ihr Verhalten schon einmal geändert? – Was haben Sie daraus für sich selbst „entgegennommen“?

3. Welche wesentlichen, wichtige Aufgaben nehmen Sie in Ihrer jetzigen Position wahr?

3. Welche Aufgaben sind Ihnen am liebsten gefallen? Welche am wenigsten?

7. Leistungsorientierung

3. Welche Umstände haben Sie, um motiviert und engagiert Ihre Arbeit aufgeben zu erledigen?

3. Wie gelingt es Ihnen, bei Ihren Mitarbeitern eine hohe Motivation zu gewährleisten?

3. Welche Ziele setzen Sie sich in Ihrer täglichen Arbeit?

3. Welche eigenen Initiativen, Ideen und Vorschläge haben Sie in der Vergangenheit eingebracht, um die AGK-Notwendigkeiten voranzutreiben?

	1	2	3	4	5	6	7	Begründung:
3. Motiviert Führungskräfte und Mitarbeiter durch Vorbild und Verhalten								
3. Bietet konkrete Ziele und Teilziele um seine Arbeit für sich erfolgreich erledigen zu können								
3. Zeigt Beispiele auf, um zu verdeutlichen, wie er einen hohen Servicestandard bei seinen Mitarbeitern gewährleisten will								
3. Identifiziert sich mit der Zielsetzung der KABEL NRW								

Abschlussbeurteilung:

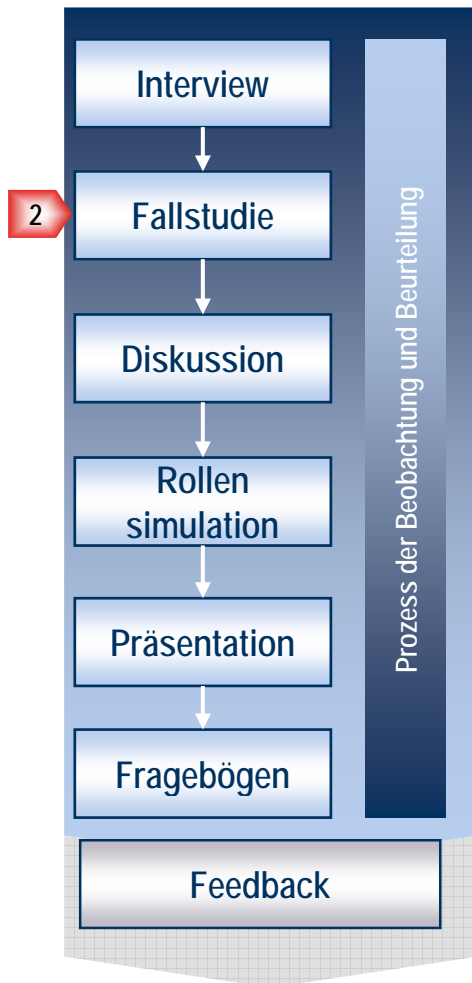
Raum für Gesprächsnotizen

Mögliche Beobachtungsdimensionen

- » Gestaltungs- und Führungsanspruch, Leistungsmotivation
- » Wettbewerbsorientierung
- » Markt- und Branchenkenntnis
- » Selbstreflexion
- » Lern- und Veränderungsbereitschaft
- » Belastbarkeit / Stressresistenz
- » Flexibilität, Adaptionsvermögen
- » Argumentationsfähigkeit

Übungen und Bewältigungstipps

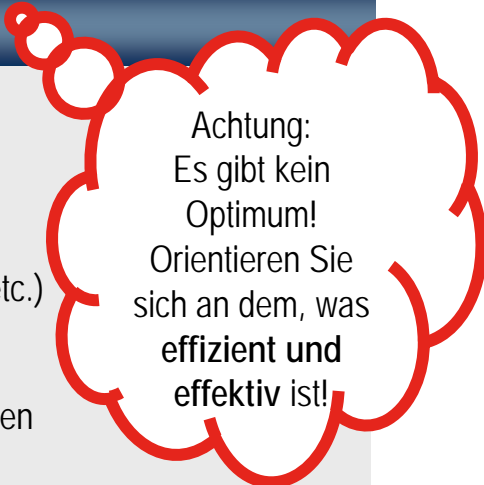
Analytische Fallstudie/ Postkorbübung



Mögliche Szenarien
» "klassische" Postkorb-Fallstudie
» Strategische Fallstudie
» DV-gestützte Informationsvorgabe
» Konkrete, reale Aufgabenbeschreibung

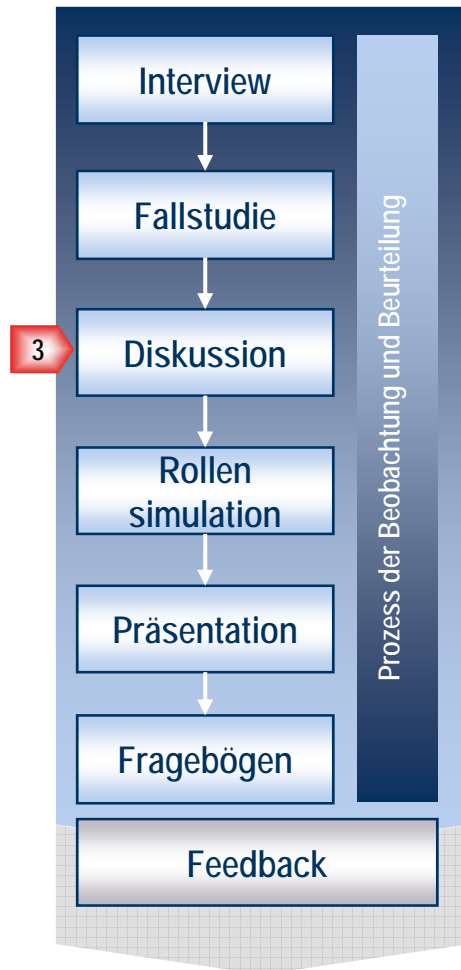
Mögliche Beobachtungsdimensionen
» Organisationsvermögen
» Informationsaufnahme-geschwindigkeit
» Komplexitätsreduzierung
» Entscheidungsverhalten
» Kreativität / Innovationen
» Belastbarkeit
» Fachkompetenz

Was können Sie beachten?
» Tun Sie das, was sinnvoll und zielführend ist!!!!
» Analyse bezüglich "Wichtigkeit" und "Dringlichkeit"
» Überprüfen, welche Aufgaben zu delegieren sind
» Auf Querverbindungen (Vernetzungen) achten (Namen, Themen etc.)
» Auf Terminüberschneidungen achten
» Geschäftszahlen (Tabellen) genau ansehen – Trends herausarbeiten
» Maßnahmen ergreifen - es nicht bei der Analyse belassen



Übungen und Bewältigungstipps

Diskussionsübung - Gruppendiskussion



Mögliche Szenarien

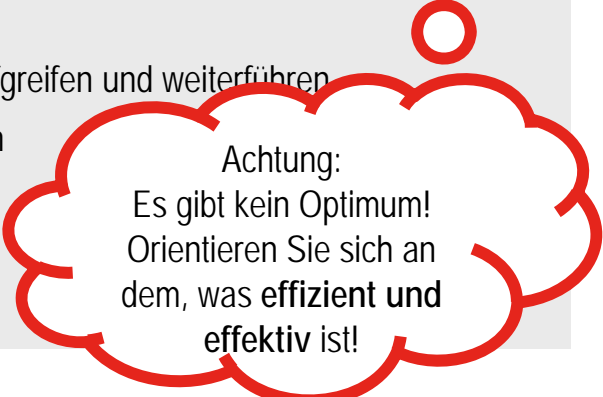
- » Mit oder ohne Zielvorgabe
- » Vorgaben hinsichtlich der zu vertretenden Positionen oder freie Diskussion

Mögliche Beobachtungsdimensionen

- » Argumentationsfähigkeit / Rhetorik
- » Gruppensteuerung und Moderation
- » Durchsetzung und / oder Kooperation/Integration

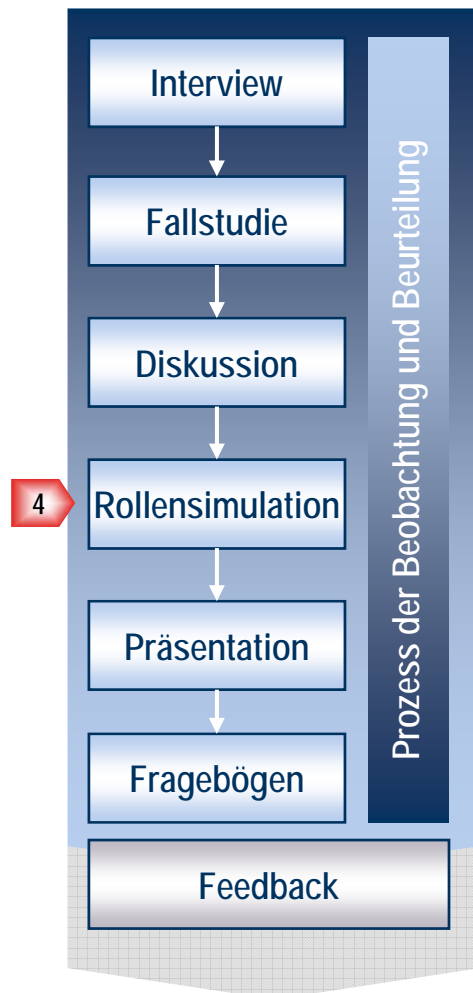
Was können Sie beachten?

- » Aktiv zuhören und mitreden
- » Gesprächspartner gezielt ansprechen / Gesagtes aufgreifen und weiterführen
- » Notizen machen, zusammenfassen, Ziele formulieren
- » Auf zeitliche Vorgaben achten
- » Das "Wie" ist entscheidender als das Ergebnis!



Übungen und Bewältigungstipps

Rollenspiel



Mögliche Szenarien
» Mitarbeitergespräch
» Teamsitzung
» Verkaufsgespräch Kollegengespräch
» Kundengespräch

Mögliche Beobachtungsdimensionen
» Ergebnisorientierung / Verbindlichkeit
» Gesprächsführungstechniken / Taktik
» Angebots- und Bedarfsorientierung
» Konfliktmanagement (Empathie vs. Durchsetzung)
» Flexibilität / Adaptionvermögen

Was können Sie beachten?

- » Strukturiert und systematisch / vorbereitet vorgehen
- » Mit offenen Fragen arbeiten (wer fragt, der führt)
- » Den eigenen Standpunkt vertreten
- » Die Meinung des Anderen aufgreifen – aktiv zuhören
- » Nicht provozieren lassen; sachlich bleiben
- » Konkrete Ergebnisse vereinbaren

Achtung:
Es gibt kein Optimum!
Orientieren Sie sich an dem, was **effizient und effektiv** ist!

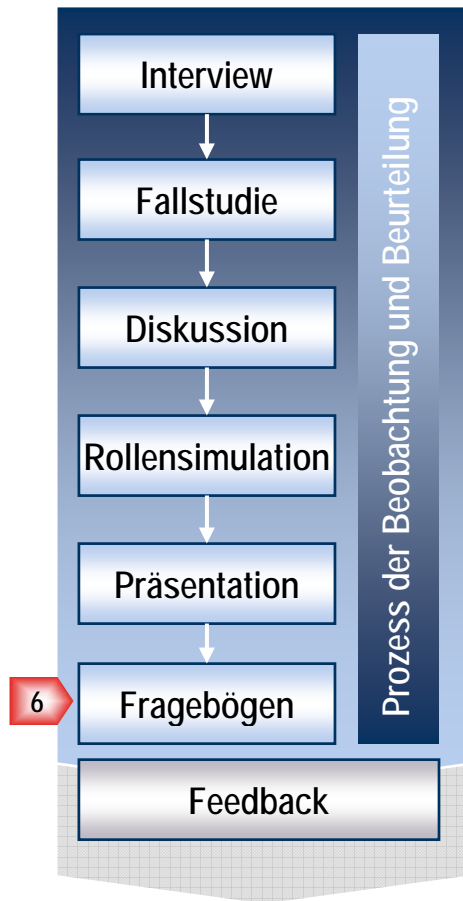
Übungen und Bewältigungstipps

Präsentation



Übungen und Bewältigungstipps

Fragebögen



Einsatz eines Fragebogens

Z. B.:

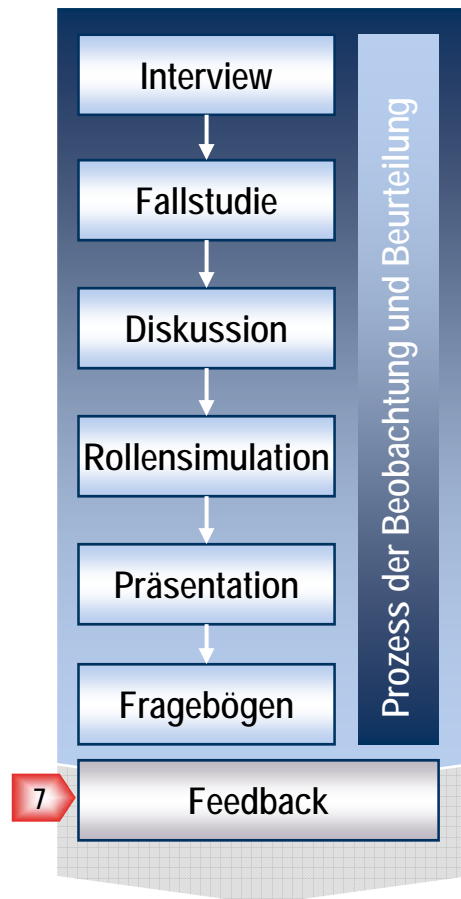
- » Bewertung von vorgegebenen Aussagen dahingehend, ob diese auf Sie zutreffen
- » Angabe individueller Präferenzen (Auswahlfragen)

Empfehlung:

- » Gesunde Skepsis bewahren bezogen auf Relevanz des Verfahrens („kein Blick in die Seele“)
- » Ehrlich antworten, sich nicht zu viele Gedanken machen

Übungen und Bewältigungstipps

Feedback



Individuelles Feedback

- » Individuelle Rückmeldung über die Ergebnisse des Tages (häufig orientiert an den beobachteten Stärken und Entwicklungsfeldern)
- » Darstellung weiterer Schritte im Auswahlprozess
- » Optional: Zwischenfeedback zwischen den Übungen (zur Beobachtung der individuellen Lernkurve)

Übungen und Bewältigungstipps

Online Assessment

Ein AC am PC

- » PC- oder web-basierte Abbildung erfolgsentscheidender Szenarien
- » IT-gestützte, multimediale Itemvorgabe, multiple choice basierte Antwortalternativen
- » Automatisierte Auswertung und damit verbundene Ökonomie
- » Häufige Verwendung als Pre-Screening-Verfahren und zu Marketing-Zwecken

» Computergestützte Diagnostik

The screenshot shows a web browser window with a progress bar at the top right. The main content area is titled 'Assessing social competencies' and features the Kienbaum logo (Executive Search, Human Resource & Management Consulting). Below the title, there is a text box that reads: 'Dear Participant, please watch the three minute video carefully and answer the following questions below.' This is followed by a video player showing two men in business suits sitting at a table, engaged in a conversation. Below the video, there are three questions: 'Question 1: Please describe the core conflict between the executive manager and his subordinate in the video section you saw.', 'Question 2: Imagine, you were the executive: How would you have reacted in his case?', and 'Question 3: What kind of management model do you think the executive argues?'.



Inhaltsüberblick

1. Kienbaum in Kürze
2. Definition Assessment-Center
3. Konstruktion Assessment-Center
4. Übungen und Bewältigungstipps
5. Fazit

Fazit

Was ist für Sie als Bewerber wichtig?

Sie sind in der
„Bringschuld“

Achten Sie
auf **authentisches
Verhalten**

Prüfen Sie, ob
das Unternehmen zu
Ihnen passt

- » Beobachtet und bewertet werden kann nur das, was Sie zeigen - Sie sind in der Bringschuld!
- » Versuchen Sie, möglichst authentisch zu sein - Versuchen Sie nicht, eine bestimmte Rolle zu spielen!
- » Das Unternehmen will Sie durch das AC besser kennen lernen - Nutzen Sie gleichermaßen die Chance, durch das AC auch das Unternehmen besser kennen lernen zu können (Stichwort: Unternehmenskultur). Auch Sie sind Beurteiler!

Fazit

Checkliste für Bewerber: AC als „Visitenkarte“ des Unternehmens

- ✓ Wurde das Verfahren transparent und fair durchgeführt?
- ✓ Wurde wertschätzend mit mir umgegangen?
- ✓ Habe ich ein differenziertes Stärken / Schwächen Feedback bekommen?
- ✓ Konnte ich mich einbringen als die Person, die ich bin?
- ✓ Hatte ich die Chance, mein Bestes zu geben?
- ✓ Haben die Übungen den potentiellen zukünftigen (Arbeits-)Alltag realistisch abgebildet?

Assessment-Center – Simulation des (Arbeits-) Alltages

Kontakt

Christoph Aldering

Mitglied der Geschäftsleitung / Partner
Kienbaum Management Consultants GmbH



+49 (2261) 703 – 631

E-mail: christoph.aldering@kienbaum.de