

# Assessment Center Talent Management

Auszug eines Konzepts zur Durchführung  
von Assessment Centern  
für das Talent Management

Wildenmann GmbH & Co. KG



## Inhalt

Ausgangslage und Zielsetzung .....	2
Ihr Nutzen in 4 Sätzen .....	3
Grundlagen unserer Konzeption .....	4
Konzeptionsmeeting .....	5
Drei Varianten – ein Ziel .....	6
Die Befragungsinstrumente.....	7
Das Assessment Center .....	8
Der Feedback-Report .....	9
Rückmeldegespräche und Coaching .....	9
Abschlusskonferenz.....	10
Online-Durchführung der Maßnahmen.....	10
Kontakt .....	11

## Ausgangslage und Zielsetzung

Das Beispiel-Unternehmen plant die Durchführung von Assessment Centern im Rahmen eines Talent Management Prozesses.

Das Ziel des Assessment Centers ist, Mitarbeitende, die sich selbst als Talent nominieren können, zu testen, um so herauszufinden, wer tatsächlich die Kriterien erfüllt.

Mit dem nachfolgenden Konzept stellt die Wildenmann Gruppe Varianten zur Durchführung dieser Assessment Center vor, die flexibel an den Bedarf des Auftraggebers angepasst werden können.

## Grundlagen und Bausteine

Mit unserem Vorgehen lassen sich sowohl Prognosen für eine individuelle zukünftige Entwicklung wie aber auch qualitativ hochwertige Entwicklungsfelder des Einzelnen ableiten.

Für jede/n Teilnehmenden wird ein Feedback-Report aufbereitet, welcher sowohl die Ergebnisse aus dem Assessment Center, die Testergebnisse wie auch die Erkenntnisse aus dem 360°-Feedback zusammenführt.

Als grundlegendes Kriterium dienen die vier branchen- und funktionsunabhängigen Potenzialfaktoren des Wildenmann-Potenzialmodells:

- ▶ „Komplexitätsverarbeitungsfähigkeit“
- ▶ „Motivation aus dem Ungelösten“
- ▶ „Einfluss auf soziale Systeme“ und
- ▶ „Lernen aus Erfahrung“.

Aus diesen Potenzialfaktoren werden, gemeinsam mit dem Auftraggeber, weitere Management- und Arbeitskompetenzen definiert, welche die zukünftigen Anforderungen an qualifizierte Mitarbeitende des Hauses weiter konkretisieren. Als Grundlage dafür können die neu erarbeiteten Führungsleitlinien oder ein bereits vorhandenes Kompetenzmodell integriert werden.

Durch die Methodenvielfalt in der Vorgehensweise können wir einen absolut abwechslungsreichen Entwicklungsprozess garantieren. Die verschiedenen Kompetenzen und Potenzialfaktoren werden durch unterschiedliche Herangehensweisen immer wieder cross validiert.

Wir legen allergrößten Wert darauf, dass die Teilnehmenden durch solche Veranstaltungen immer einen persönlichen Lernfortschritt mitnehmen, wie aber auch für das Unternehmen Commitment aufbauen. Deshalb sind die Veranstaltungen sehr abwechslungsreich konzipiert.

Es darf aufgrund der Zielstellung in keinem Fall passieren, dass sich Teilnehmende als „Verlierer“ fühlen und womöglich durch das Vorgehen frustriert werden. Sehr wichtig ist, dass die Teilnehmenden die Veranstaltung als Standortbestimmung erleben und daraus schon wichtige Hinweise für ihre persönliche Entwicklung ableiten.

Darauf aufbauend können gegebenenfalls Entwicklungsmodule und auch individuelle Maßnahmen definiert werden.

## Ihr Nutzen in 4 Sätzen

1. Die Teilnehmenden bekommen für die persönliche Standortbestimmung eine differenzierte Analyse und ein Feedback zu ihren individuellen Stärken und Schwächen im Führungsbereich – sowohl auf Persönlichkeits-, Kompetenz- und Verhaltensebene. In einem individuellen Feedback-Report werden diese Erkenntnisse dokumentiert. Aus diesem Feedback werden in persönlichen Rückmeldegesprächen die Entwicklungsfelder abgeleitet und definiert.
2. Die inhaltlichen Bestandteile, sowie die eingesetzten Test- und Feedbackverfahren ermöglichen es, klare Entwicklungsempfehlungen für künftige Positionen herauszuarbeiten. Der Auftraggeber erhält eine für die gesamte Gruppe zusammengefasste Matrix, welche die Performance und das Potenzial jeder Person aufzeigt.
3. Die Orientierung auf zukünftige Arbeits- und Führungskompetenzen stellt sicher, dass nicht der Status Quo reproduziert wird. Vielmehr werden in die Definition der Anforderungen und Kompetenzen Trends und zukünftige Entwicklungen vorweggenommen, die eine zukunftsorientierte Prognose ermöglichen.
4. Der dreifache Abgleich von Beobachtung im Assessment Center, Persönlichkeitsinventar und 360°-Feedback sorgt für belastbare, valide Ergebnisse.

## Grundlagen unserer Konzeption

Im ersten Abschnitt unserer Konzeption möchten wir auf einige grundsätzliche Themenstellungen eingehen, die in Zusammenhang mit einer zukünftigen Leistungsprognose von Führungskräften stehen.

### Potenzialeinschätzung braucht prognostizierbare Kriterien

In diesem Zusammenhang hat die internationale Forschung wie aber auch unsere eigene Forschung herausgearbeitet, dass für die Prognose eines zukünftigen zu realisierenden Leistungsstandes eines Menschen Kriterien gefunden werden müssen, die verschiedene Leistungsniveaus prognostizieren lassen. Dies in Abhängigkeit der von Lebensalter und anforderungsrelevanten beruflichen Herausforderungen.

So zeigte sich in der Forschung aber auch durch viele über Jahre gehende Einschätzungen bezüglich des beruflichen Potenzials in der Praxis Folgendes:

- ▶ Die **Potenzialfaktoren im engeren Sinne** lassen in ihrer Einschätzung eine Prognose für eine mögliche berufliche Entwicklung für verschiedene operative wie aber auch managementorientierte Leistungslevel zu.

Durch die Potenzialfaktoren können auch bei jüngeren Kandidatinnen und Kandidaten aussagekräftige Prognosen für eine mögliche zukünftige Entwicklung abgeleitet werden.

Es hat sich gezeigt, dass die Potenzialfaktoren relativ branchenunabhängig sind und deshalb nicht für den vorliegenden Auswahlprozess priorisiert oder spezifiziert werden müssen.

- ▶ Die **unterstützenden Potenzialfaktoren** sind ebenfalls Faktoren, die einen hohen korrelativen Zusammenhang zu beruflichem Erfolg aufweisen. Diese Faktoren sind nicht ursächlich für den Erfolg verantwortlich, sondern unterstützen den Erfolg maßgeblich.

Im Rahmen des Auswahlprozesses ist geplant die relevanten Leistungskriterien als Kompetenzen zu definieren und zu operationalisieren. Diese Kompetenzen beschreiben in ihrer Konkretisierung sowohl die Potenzialfaktoren im engeren Sinne als auch die unterstützenden Faktoren.

- ▶ Die **Misserfolgsk Faktoren (Spin-Out Faktoren)** können auf jeder Ebene eine Beeinträchtigung oder einen Abriss der Karriere herbeiführen. Wir arbeiten derzeit mit 21 dieser Spin-Out Faktoren. Diese Faktoren sind in ihrer Wirksamkeit kulturabhängig. Sie haben in aller Regel wenig mit fachlicher oder strategischer Leistung zu tun, sondern befinden sich meist im Verhaltensbereich.

*(Zu dem Potenzialmodell und den Misserfolgsk Faktoren stellen wir Ihnen bei Interesse gerne differenzierte Ausführungen zur Verfügung.)*

Diese Potenzialfaktoren werden sowohl über das Assessment Center wie auch über die Testverfahren und das 360°-Feedback abgeleitet.

## **Kompetenzen müssen erfolgskritisch sein**

Ergänzend zu den Potenzialkriterien werden die Managementkompetenzen verwendet. Diese Managementkompetenzen sollten einen hohen Bezug zu Leistungsergebnissen haben. Deshalb empfiehlt es sich, ein Anforderungsprofil an Managementkompetenzen zu entwickeln, welches die Ideen der hauseigenen Führungsleitlinien aufgreifen.

Die Managementkompetenzen werden zum einen in dem persönlichen Assessment Center analysiert und diagnostiziert, zum anderen können diese Kompetenzen aus dem 360°-Feedback abgeleitet werden.

## **Darstellung der Ergebnisse**

In dem vorgesehenen Auswahlprozess würden wir aufgrund der eingesetzten Übungen und Testverfahren für jede Kandidatin und jeden Kandidaten ein entsprechendes Profil mit einem schlussendlich zusammenfassenden Potenzialkoeffizienten aufbauen und in einer entsprechenden Potenzial-Performance-Matrix visualisieren.

## **Wertschätzende Grundhaltung im gesamten Prozess**

Wir führen solche Auswahlprozesse in einer sehr wertschätzenden Grundhaltung durch. Unser Ziel ist es, dass alle Kandidatinnen und Kandidaten bereits durch den Prozess und durch das Feedback wertvolle Lernerkenntnisse gewinnen. Auch sind unsere Übungen, die wir für einen solchen Entwicklungsprozess vorsehen, erlebnisreich. Die Fallbeispiele kommen alle direkt aus der Praxis und sind nicht konstruierte Retortenfälle.

So ist eines unserer höchsten Ziele, dass nicht durch Frustration bei den Teilnehmenden, die nicht ihre gewünschte Stufe erreicht haben, Loyalitätsverluste entstehen.

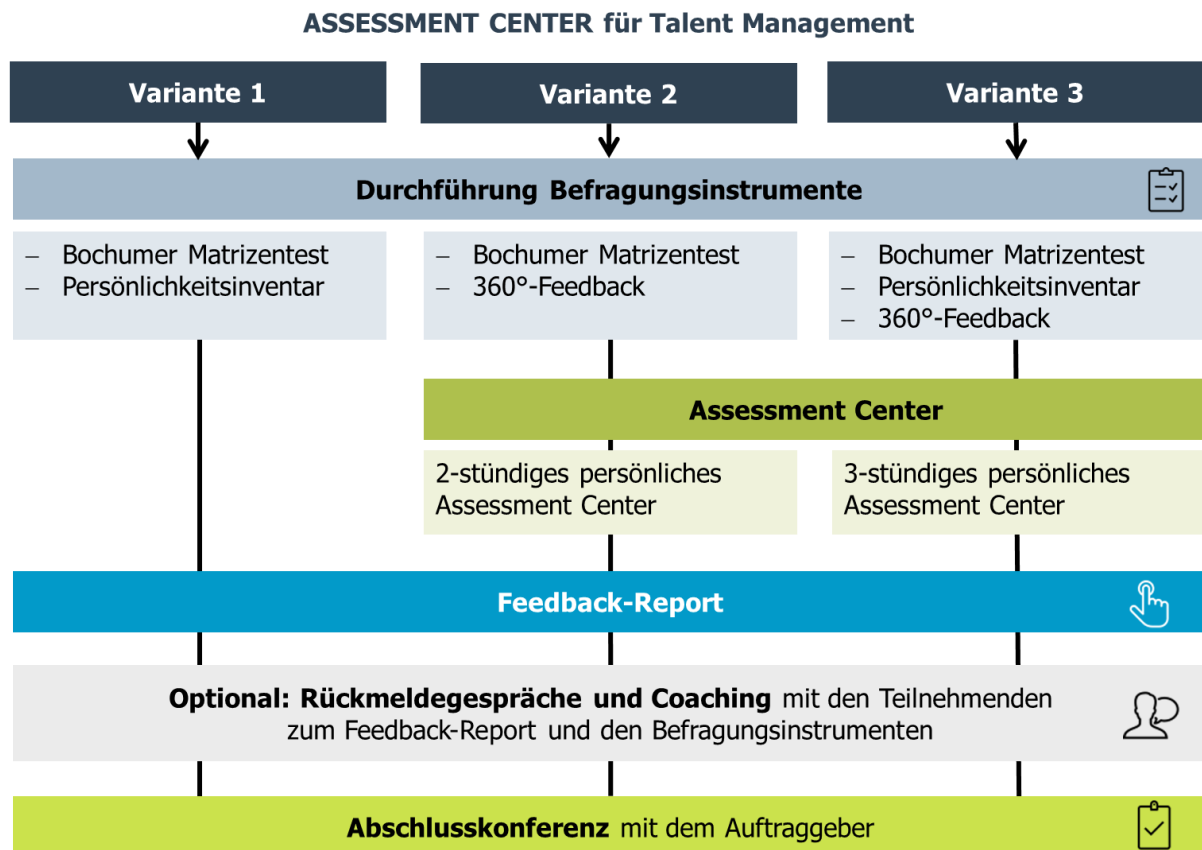
## **Konzeptionsmeeting**

Das folgende Konzept kann in der weiteren Diskussion entsprechend der Anforderungen und Bedürfnisse des Auftraggebers angepasst werden. Hierzu schlagen wir die Durchführung eines gemeinsamen Vorbereitungs- und Konzeptionsmeetings vor.

# Assessment Center für Talent Management

## Drei Varianten – ein Ziel

Für die Durchführung der Assessment Center bieten sich drei verschiedene Varianten an, die jeweils geeignet sind, den Bedarf nach einem validen, fairen und transparenten Auswahlprozess zu bedienen.



## Die Befragungsinstrumente

### Bochumer Matrizentest (BOMAT)

#### – Selbsttest zum Logisch-Schlussfolgernden Denken

Der BOMAT (advanced short version) dient der Erfassung der Allgemeinintelligenz und Intelligenzkapazität im hohen kognitiven Leistungsbereich. Es handelt sich um ein sprachfreies Verfahren, welches in Form von Matrizenaufgaben das komplexe, logisch-schlussfolgernde Denken erfasst. Komplexität ist eine Funktion einer Anzahl von Variablen und gehört im Management zu den wichtigsten Prädiktoren für Management-Erfolg.



Die Ergebnisse des BOMAT stehen außerdem in hohem Zusammenhang mit Problemlöseverhalten, Analysevermögen, Schlussfolgern sowie der Fähigkeit zur Organisation und Planung. Somit können die Erkenntnisse und Beobachtungen aus und in den Interviews gespiegelt werden.

### Reflector Big Five Personality (RBFP)

#### – Selbsteinschätzung zur Persönlichkeit

Der Reflector Big Five Personality ist ein Verfahren zur Bestimmung und Reflexion der persönlichen Verhaltensdisposition mit dem Ziel, Stärken, Schwächen und Entwicklungsnotwendigkeiten in der Führung abzuleiten und bewusst zu machen.

Dieses Persönlichkeitsinstrument eignet sich besonders für den Einsatz im individuellen Coaching zur grundsätzlichen Herausarbeitung eines Coaching-Anliegens. Es zeichnet sich durch einen engen Bezug zur aktuellen Arbeitssituation aus.



### Talent Circle

#### – 360°-Feedback für Mitarbeiter

Durch ein strukturiertes Feedback von Vorgesetzten, Schnittstellen und Kunden, erhält jeder Teilnehmer ein valides Bild seiner Führungsleistung in punkto

- ▶ Kompetenzen,
- ▶ Führungsdichte,
- ▶ Potenzial und
- ▶ Spin-Out Faktoren.

Aus diesem Feedback können Entwicklungsfelder für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit des eigenen Bereiches abgeleitet werden.



## Grundsätzliches

Die Befragungsinstrumente können von allen Teilnehmenden bzw. Einschätzern als Onlinebefragung direkt am Arbeitsplatz durchgeführt werden. Die entsprechenden Zugangslinks werden jeweils von Wildenmann zur Verfügung gestellt.



## Das Assessment Center

Die Inhalte und Übungen des Assessment Centers werden entsprechend der zeitlichen Ressourcen gemeinsam mit dem Auftraggeber geplant. Eine vollständige Beschreibung der Übungen finden Sie nachstehend:

**....haben Sie Interesse an unserem vollständigen Konzept,  
in welchem wir Ihnen das Assessment Center  
im Detail vorstellen?**

**Oder wünschen Sie ein individualisiertes Konzept?**

Kontaktieren Sie uns gerne schriftlich per E-Mail oder telefonisch.  
Wir freuen uns auf Sie!

## Kontakt

WILDENMANN GmbH & Co. KG  
Pforzheimer Str. 160 | D-76275 Ettlingen

Telefon +49-7243 5230800  
Fax +49-7243 530850

Wildenmann Consulting AG Schweiz  
Dorfstrasse 13a | CH-5628 Aristau

Telefon: +41 782676010

info@wildenmann.com  
www.wildenmann.com



Bitte beachten Sie, dass das in unserem Ideenpapier entwickelte Dramaturgiekonzept copyrightgeschützt ist. Es darf von einem anderen Anbieter weder unverändert noch variiert aufgegriffen oder umgesetzt werden.