

28. September 2006

Recklinghäuser  
Hochschulgespräche

# Personalauswahlverfahren

Das Assessment-Center und andere Methoden

Dipl.-Psych. Klaus Vollmer

[mail@klaus-vollmer.com](mailto:mail@klaus-vollmer.com)

[www.klaus-vollmer.com](http://www.klaus-vollmer.com)

Allbauweg 51

45138 Essen

Tel 0201. 289733 7

Fax 0201. 289733 8

**KLAUS VOLLMER**

AUSWAHL TRAINING & BERATUNG

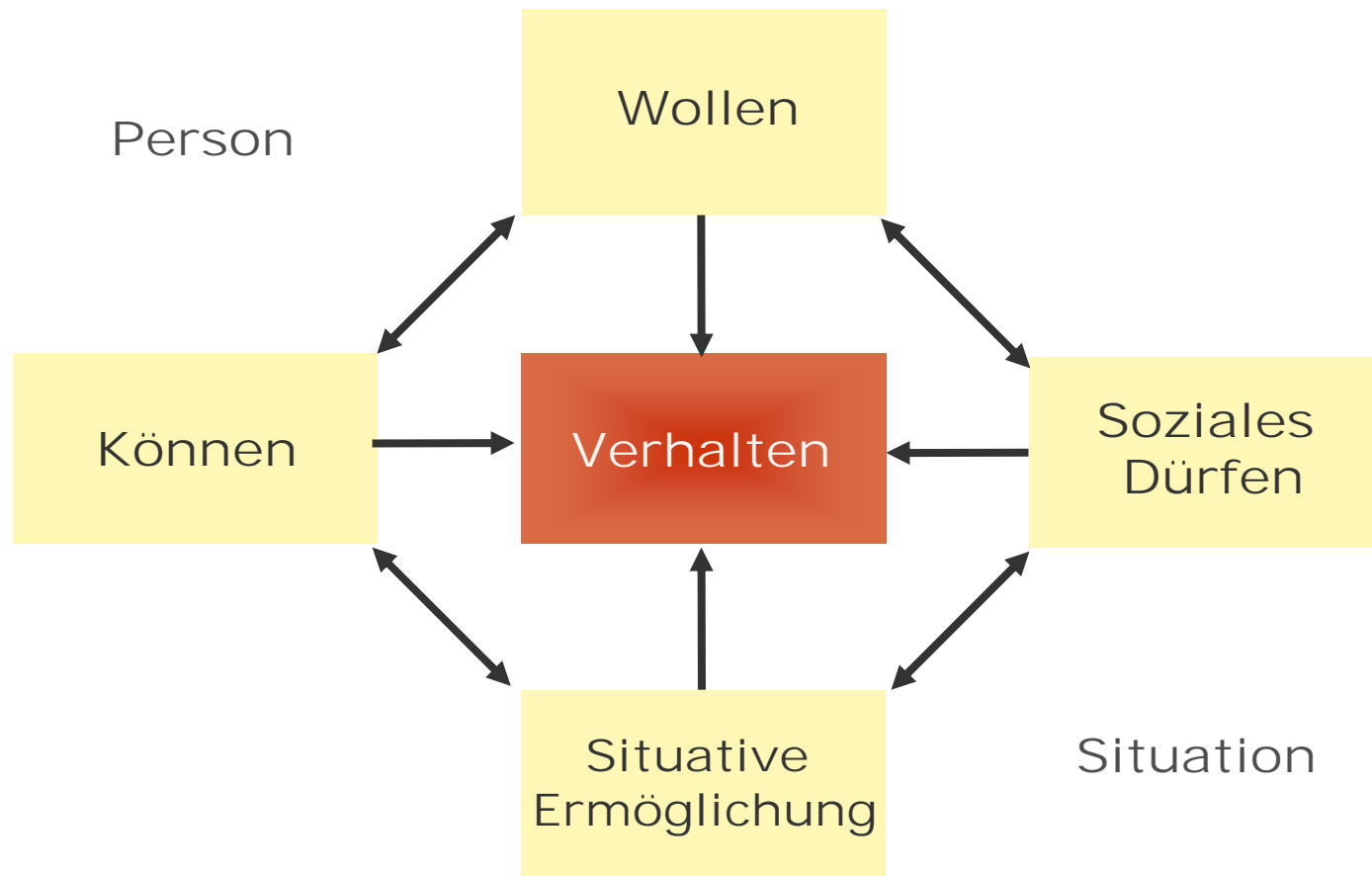
# Relativität der Perspektive



Shigeo Fukuda (\*1932 in Tokio)

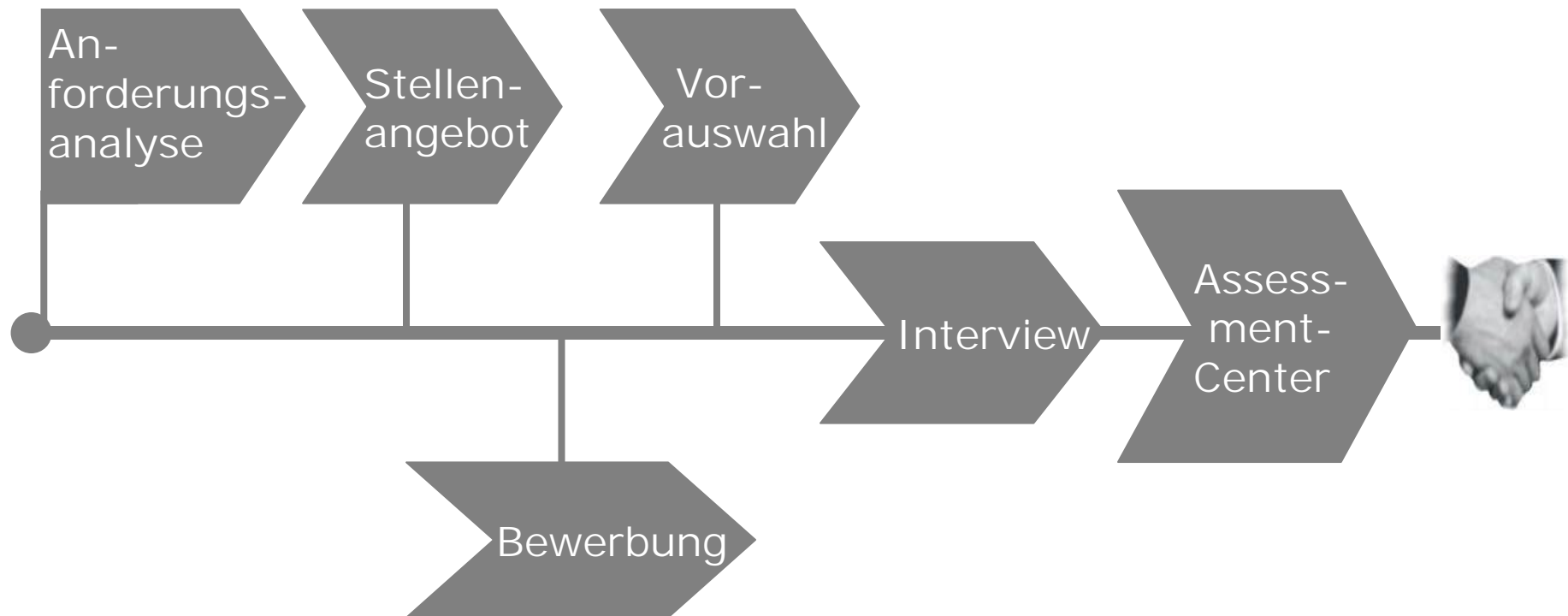
# Wie wähle ich aus?

## Determinanten menschlichen Verhaltens



(nach: von Rosenstiel, 1995)

# Überblick: Wie wähle ich aus?



# Jeder Auswahlprozess beginnt mit der Anforderungsanalyse

## Unternehmen

### 3 Ebenen der Anforderungsanalyse

- Was soll der Mitarbeiter tun?
- Wie soll der Mitarbeiter sich verhalten?
- Wie soll der Mitarbeiter sein (Können und Wollen)?

## Bewerber

# Jeder Auswahlprozess beginnt mit der Anforderungsanalyse

## Unternehmen

### 3 Ebenen der Anforderungsanalyse

- Was soll der Mitarbeiter tun?
- Wie soll der Mitarbeiter sich verhalten?
- Wie soll der Mitarbeiter sein (Können und Wollen)?

## Bewerber

„Und, was möchtest Du mal werden?“

### Eignungsvoraussetzungen

- Was kann ich gut?
- Was treibt mich an?
- Wie bin ich?

# Das Stellenangebot: Bewerberansprache

## Unternehmen

- Bestimmung der Bewerbungswege:
  - Insertion in Druckmedien
  - Rekrutierung über WWW
  - Bundesagentur für Arbeit
  - Direktansprache
  - Kontakte von eigenen Mitarbeitern
  - Hochschulkontakte
- Inhaltliche und formale Gestaltung von Stellenanzeigen:
  - Unternehmensinformationen
  - Positionsbeschreibung
  - Qualifikationsaussagen
  - Bewerbungsart, Unterlagen

## Bewerber

# Das Stellenangebot: Bewerberreaktion

## Unternehmen

- Bestimmung der Bewerbungswege:
  - Insertion in Druckmedien
  - Rekrutierung über WWW
  - Bundesagentur für Arbeit
  - Direktansprache
  - Kontakte von eigenen Mitarbeitern
  - Hochschulkontakte
- Inhaltliche und formale Gestaltung von Stellenanzeigen:
  - Unternehmensinformationen
  - Positionsbeschreibung
  - Qualifikationsaussagen
  - Bewerbungsart, Unterlagen

## Bewerber

- Sichtung der Stellenangebote
- „...wenn Sie sich angesprochen fühlen, dann...“
  - weitere Informationssammlung
  - Prüfung der Eignung und Passung
  - Selbstselektion
- Erstellen der Bewerbungsunterlagen
- Zusendung der Bewerbung



## Das Stellenangebot: Wie es nicht sein sollte

Wir suchen für unseren Betrieb in Düsseldorf einen/e versierten/e

### Energieelektroniker/in

Berufserfahrung erwünscht. Bei entsprechender Eignung ist der Aufstieg zum Abteilungsleiter vorgesehen.

Bewerben Sie sich bitte mit aussagekräftigen Unterlagen bei:

# Das Stellenangebot: Wie es sein könnte

Für unser Werk im Sauerland suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt

## Trainee Elektrotechnik (m/w)

In unserem Team bieten wir Ihnen ein anspruchsvolles Tätigkeitsfeld mit interessanten und abwechslungsreichen Aufgaben:

- Laufende Betreuung der gesamten Elektroanlagen.
- Störungsbeseitigung in komplizierten Anlagenbereichen.
- Optimierung der Anlagen und der Instandhaltungsmaßnahmen.
- Planung und Überwachung von Reparaturen.

Um Ihren fachlichen und persönlichen Erfolg und Ihr Weiterkommen sicherzustellen, erwarten wir - neben einem erfolgreich abgeschlossenen Ingenieurstudium - die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen und vielfältigen Aufgaben und eine hohe Einsatzbereitschaft. Sie zeichnen sich in besonderem Maße durch analytische Fähigkeiten, verantwortungsbewusstes Denken und Handeln, Kommunikationsstärke und Überzeugungskraft aus und arbeiten gerne und erfolgreich im Team. Weiterhin haben Sie bereits praktische Erfahrungen durch Praktika oder idealerweise durch eine technische Berufsausbildung gesammelt.

Wenn Sie Ihre berufliche Zukunft in einem Unternehmen sehen, das Tradition mit Innovation verbindet, freuen wir uns auf Ihre Bewerbung.

# Die Vorauswahl

## Unternehmen

- Grobanalyse anhand der Bewerbungsunterlagen:
  - Erfüllung formaler Voraussetzungen wie Ausbildungsqualifikation, Berufserfahrung etc.
- Feinanalyse der Unterlagen:
  - Motivationen, Bereitschaften
  - Interessen, Einstellungen
  - Aspekte der Selbst- und Fremdbeurteilung
- erweiterte Analyse:
  - Telefonisches Kurzinterview mit fraglichen Kandidaten

## Bewerber

# Die Vorauswahl

## Unternehmen

- Grobanalyse anhand der Bewerbungsunterlagen:
  - Erfüllung formaler Voraussetzungen wie Ausbildungsqualifikation, Berufserfahrung etc.
- Feinanalyse der Unterlagen:
  - Motivationen, Bereitschaften
  - Interessen, Einstellungen
  - Aspekte der Selbst- und Fremdbeurteilung
- erweiterte Analyse:
  - Telefonisches Kurzinterview mit fraglichen Kandidaten

## Bewerber

- Warten auf die Entscheidung über „Weiterverfolgung“ der Bewerbung
  - Einladung zum Interview
  - Absagebescheid
- Geschwindigkeit der Bewerbungsbearbeitung beeinflusst Einschätzung des potentiellen Unternehmens (Schuler & Moser, 1993)

# Auswahlinstrument: Das Interview

## Unternehmen

- Kriterien für ein effektives Interview:
  - Anforderungsbezug
  - Art der Fragetechnik:
    - episodisch
    - selbstreflektorisch
  - Steuern des Interview
  - Urteilskompetenz des Interviewers: Sensibel sein für Beurteilungsfehler, wie
    - Verzerrungen
    - Überbewertung
    - Sich-Selbst-Erfüllende-Prophezeiung

## Bewerber

# Auswahlinstrument: Das Interview

## Unternehmen

- Interviewformen
  - Anzahl beteiligter Personen
  - Grad der Strukturiertheit
  - Grad der Kooperation
- Funktionen des Interview
  - Darstellung des Unternehmens und der Stelle
  - Feststellen von Fakten
  - Klärung der Frage der „Passung“
  - Abschätzung von Kompetenzen und Antriebsbereitschaften

## Bewerber

# Auswahlinstrument: Das Interview

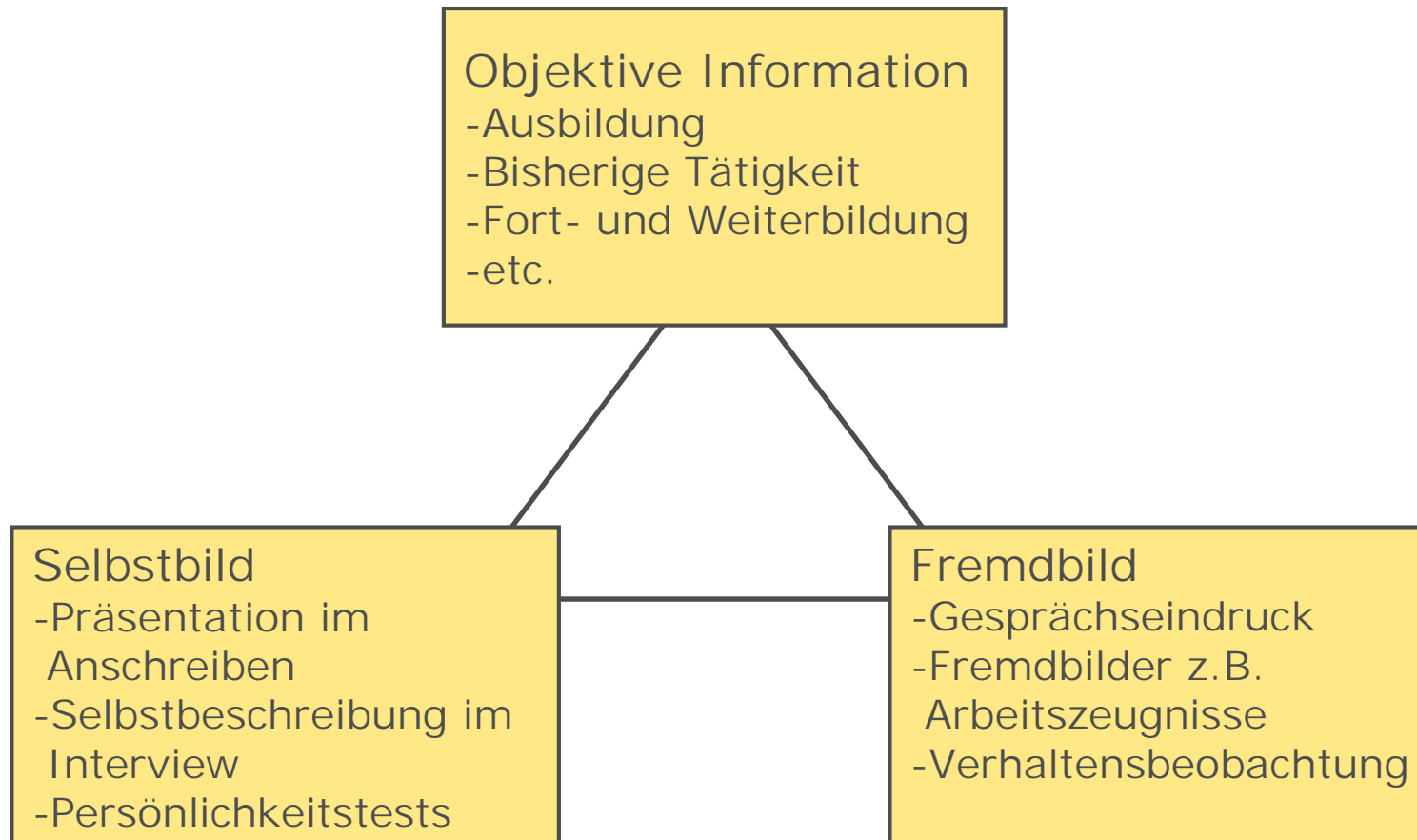
## Unternehmen

- Interviewformen
  - Anzahl beteiligter Personen
  - Grad der Strukturiertheit
  - Grad der Kooperation
- Funktionen des Interview
  - Darstellung des Unternehmens und der Stelle
  - Feststellen von Fakten
  - Klärung der Frage der „Passung“
  - Abschätzung von Kompetenzen und Antriebsbereitschaften

## Bewerber

- Interview verlangt Selbstbeschreibung:
  - Darstellung der Könnenskomponente
  - Herausstellen der Willenskomponente
  - Erwartungen äußern
  - und keine Ratgeberbücher-Antworten
- Gewinnung einer realistischen Tätigkeitsinformation

# Drei Quellen diagnostischer Informationen



(nach: Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2000)



# Assessment-Center in den Medien

---

## Der neue Mitarbeiter

### Das Überraschungsei

(...)Im Berufsalltag erweist sich häufig erst nach Monaten, ob der neu eingekaufte Kollege eher Glücksgriff oder Niete ist. Personalentscheidungen gehören zu den schwierigsten Aufgaben von Führungskräften.  
(Sueddeutsche.de, 19.06.2006)

Stifteholen als Charaktertest – wie vier Akademiker bei einem Dax-Unternehmen zum Schaulaufen antraten. Ein kleines Drama in fünf Akten (Spiegel online, 13.01.2005)

## Selbstbewusst gegen den Nervenstress

(...)Tricksen und Schauspielern hilft wenig, aber vorbereiten kann man sich durchaus.  
(Spiegel online, 14.01.2005)

# Was ist ein Assessment-Center?

- Assessment bedeutet: Einschätzung, Bewertung, Beurteilung mit den Zielen:
  - Diagnose: Einschätzung der aktuellen Kompetenz
  - Prognose: Einschätzung der zukunftsbezogenen Potentiale
- Ein Assessment-Center ist ein eignungsdiagnostisches Beurteilungsverfahren,
  - bei dem das Verhalten
  - mehrerer Teilnehmer
  - durch mehrere Beobachter
  - in mehreren simulierten beruflichen Anforderungssituationen
  - beobachtet wird und
  - hinsichtlich mehrerer Anforderungskriterien bewertet wird.
- Je nach Funktion und Position auch Einzel-Assessment-Center



# Prinzipien der Assessment-Center-Durchführung

Prinzip der  
Anforderungsorientierung

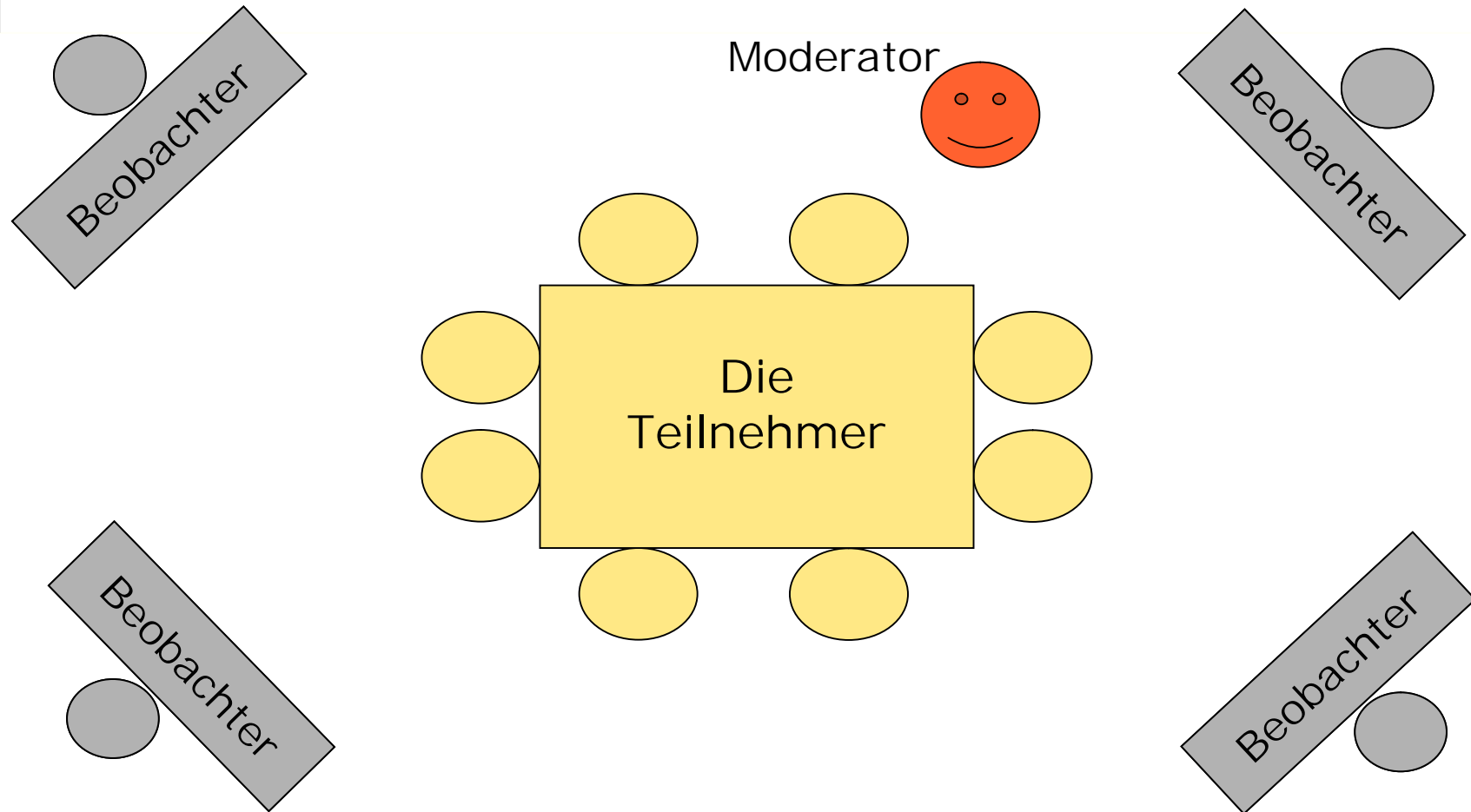
Simulationsprinzip



Transparenzprinzip

Prinzip der  
Teilnehmerorientierung

# Wer ist an einem Assessment-Center beteiligt?



# Wie gestaltet sich ein Assessment-Center?

- Grundprinzip der Verfahrensauswahl: Erfassung der ermittelten Anforderungen mit den bestmöglichen Verfahren
- Simulationsübungen als Abbildung der beruflichen Realität
- Bausteine eines Assessment-Centers:
  - Präsentation
  - Gruppendiskussion
  - Postkorb
  - Gesprächssimulationen/Rollenspiel
  - Testverfahren
  - ggf. Interview

# Anforderungs-Verfahrens-Matrix

	V1 Präsen- tation	V2 Gruppen- diskussion	V3 Postkorb	V4 Rollen- spiel	V5 Test- verfahren
Problemlösepotenzial					
D1: Analysevermögen	grau		grau	grau	
D2: Logik und Schlussfolgern		grau			grau
D3: Kreativität	grau		grau		
D4: Flexibilität	grau			grau	grau
D5: Initiative & Umsetzungs- orientierung		grau	grau		

graus Feld = Anforderung wird mit dem jeweiligen Verfahren gemessen

# Bausteine eines Assessment-Centers:

## Die Präsentation

- häufig als „Eisbrecher“ zu Beginn
- Nach einer Vorbereitungszeit soll Teilnehmer einen Vortrag halten:
  - Mögliche Themen:
    - Selbstpräsentation
    - Frei wählbares Thema, z.B. „Welche Ziele wollen Sie in Ihrem Einflussbereich in diesem Jahr erreichen?“
    - Präsentation zu einem anforderungsbezogenen, typischen Thema
    - Präsentation einer Fallstudie
- Beurteilung: Problemanalyse, strukturierte Problemdarstellung, Aufzeigen von möglichen Lösungswegen und evtl. Disputsequenz im Anschluss



# Bausteine eines Assessment-Centers:

## Gruppendiskussion

---

- Gruppendiskussion ist eins der am häufigsten eingesetzten simulationsorientierten Verfahren
  - Kleingruppe diskutiert ein vorgegebenes Problem
  - Diskussionsthema führt zu einem Wahlkonflikt zwischen Kooperation oder Wettbewerb
  - Diskussionsziel: zu einem von allen Beteiligten getragenen Beschluss, wie z.B.
    - eine Rangreihe bilden,
    - Ressourcen verteilen,
    - zwischen Alternativen auswählen
  
- Bekanntes und typisches Thema: „Neuer Dienstwagen“ (z.B. Jeserich, 1981)





# Bausteine eines Assessment-Centers:

## Postkorbübung

---

- Bearbeitung eines typischen Postkorbes einer Führungs- oder Fachkraft
  - 15-20 schriftliche Materialien, z.B. Briefe, Notizen, Emails, Rundschreiben usw.
  - Es müssen z.B. Instruktionen für Mitarbeiter formuliert werden, Briefe entworfen werden, Termine vereinbart werden und den ausgearbeiteten Tagesablauf in ein Terminkalender eintragen
  - Bearbeitung des Postkorbs innerhalb einer vorgegebenen Zeit
- Beurteilung: ob und in welchem Ausmaß der Bewerber unter Zeitdruck
  - umfassende Sachverhalte analysieren,
  - planen und organisieren kann,
  - welche Prioritäten der Teilnehmer setzt
  - in welchem Maße er Aufgaben delegiert



# Bausteine eines Assessment-Centers: Gesprächssimulationen/ Rollenspiel

---

- Rollenspiele als prototypische Simulation von beruflichen Alltags- und Problemsituationen zwischen einem Teilnehmer und mindestens einem Rollenspieler
- Klassische Gesprächssimulationen:
  - Mitarbeitergespräch
  - Verkaufsgespräch
  - Kollegengespräch
  - Verhandlungsgespräch
  - Kundengespräch



# Bausteine eines Assessment-Centers:

## Rollenspiel- Exemplarisches Kundengespräch

---

- Ihre Situation:

Sie sind Herr Schmidt, Vertriebsmitarbeiter der Muster GmbH, einem Hersteller von Werkzeugmaschinen. Das Unternehmen erzielte im vergangenen Jahr einen Umsatz von ca. 400 Mio. Euro, davon werden etwa 60% in Deutschland realisiert...

Sie selbst arbeiten seit zwei Jahren Außendienstler für die Muster GmbH und Ihr Vertriebsgebiet liegt im Vergleich zu den anderen Gebieten im oberen Mittelfeld...

- Information über Ihren Gesprächspartner:

Sie haben für heute ein Kundengespräch mit Herrn Müller vereinbart, der sich bereits zweimal schriftlich über Mängel an einer kürzlich ausgelieferten Werkzeugmaschine beschwert hat...

Die Beschwerdebriefe sowie eine kurze Informationsmitteilung aus der Produktionsabteilung, die mögliche Ursachen für Kundenprobleme erläutert, liegen Ihnen vor.

### Möglicher Gesprächsbeginn nach Begrüßung:

Herr Müller: „Die Werkzeugmaschine fällt andauernd aus und Sie sind nicht zu erreichen.“

# Bausteine eines Assessment-Centers: Einsatz von Testverfahren

Wofür eignen sich Testverfahren?

- Für Daten, die nicht anders erhoben werden können
- Für vergleichbare Informationen über Verhalten und Erleben einzelner Personen

1. Leistungstests:

- Messung von Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Intelligenztests, Aufmerksamkeits- und Belastungstests
- „ Aufmerksamkeits-Belastungs-Test d2“ (Brickenkamp, 1994)

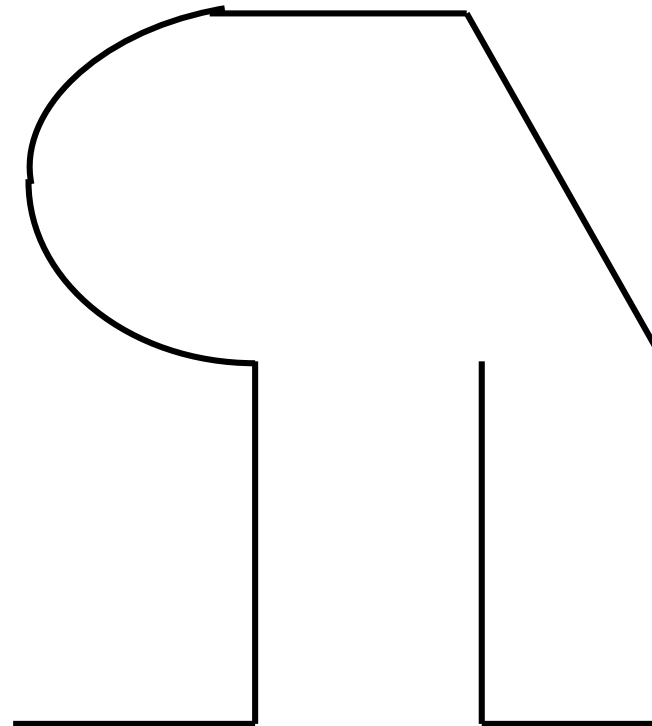
Testmaterial (Auszug): Jedes d mit insgesamt zwei Strichen ist durchzustreichen.

“ ” ‘ ” ” ‘ ‘ ” ‘ ‘ ”  
d p d d d d p d d p d d d d p p  
‘ ‘ ” ” ” ‘ ‘ ” ” ”

2. Persönlichkeitstests:

- Messung von nicht-leistungsmäßigen Eigenschaften, z.B. Extraversion oder Leistungsmotivation
- Persönlichkeits-Struktur-Tests, Einstellungs- und Motivations-Tests

# Arbeitsprobe: Die Drahtbiegeprobe



# Tagesablauf eines Assessment-Centers

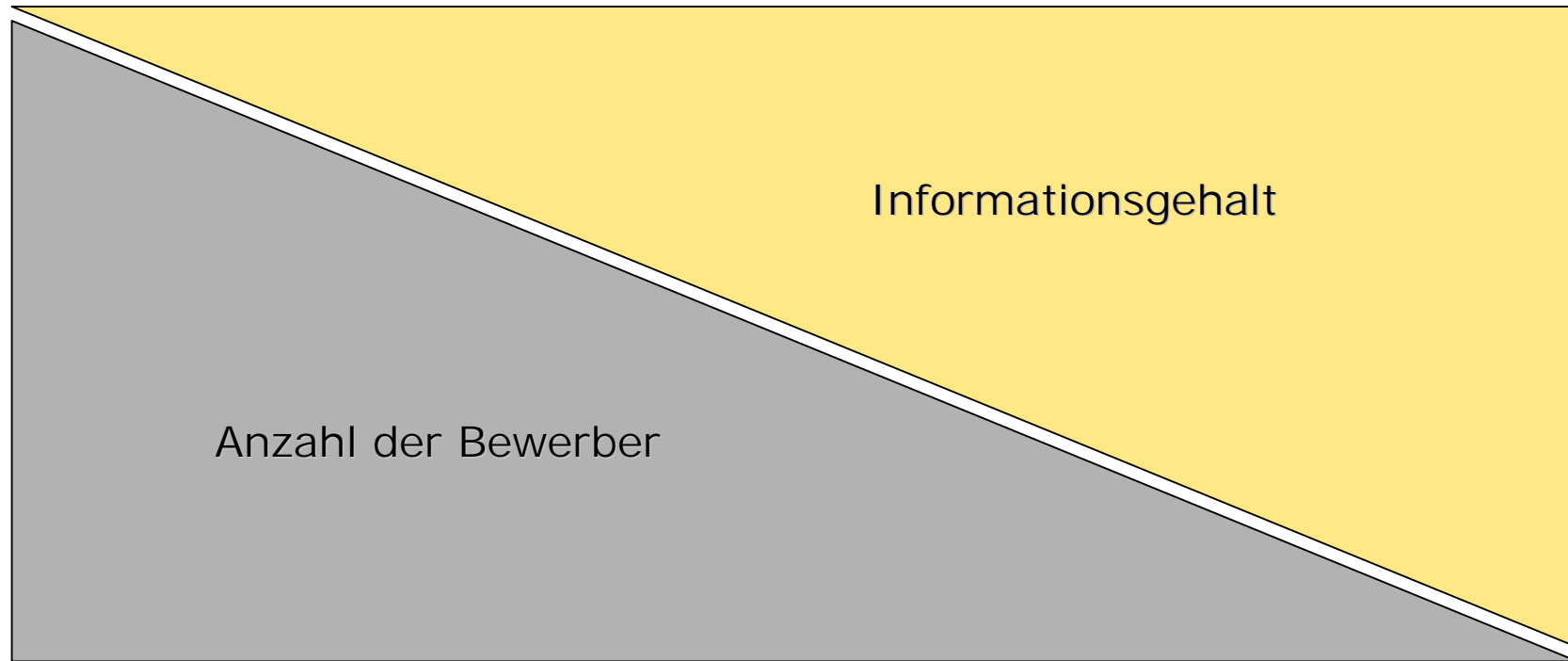
Zeit	Aktivität	Raum
08.00-08.30	Gemeinsame Einführungsrunde	1
08.30-10.00	Präsentation	3
10.00-11.30	Gruppendiskussion	1
11.30-12.30	Mittagspause	
12.30-15.00	Postkorbübung	4
15.00-16.45	Gesprächssimulation / Testbearbeitung	3
16.45-17.45	Pause (Beobachterkonferenz)	
17.45-18.15	Individuelles Feedbackgespräch	2
18.15-18.30	Gemeinsame Abschlussrunde	1

# So viel Aufwand, und was nützt es?

„objektive“ Information

Selbstbeschreibung

Verhaltensbeobachtung



Anzahl der Bewerber

Informationsgehalt

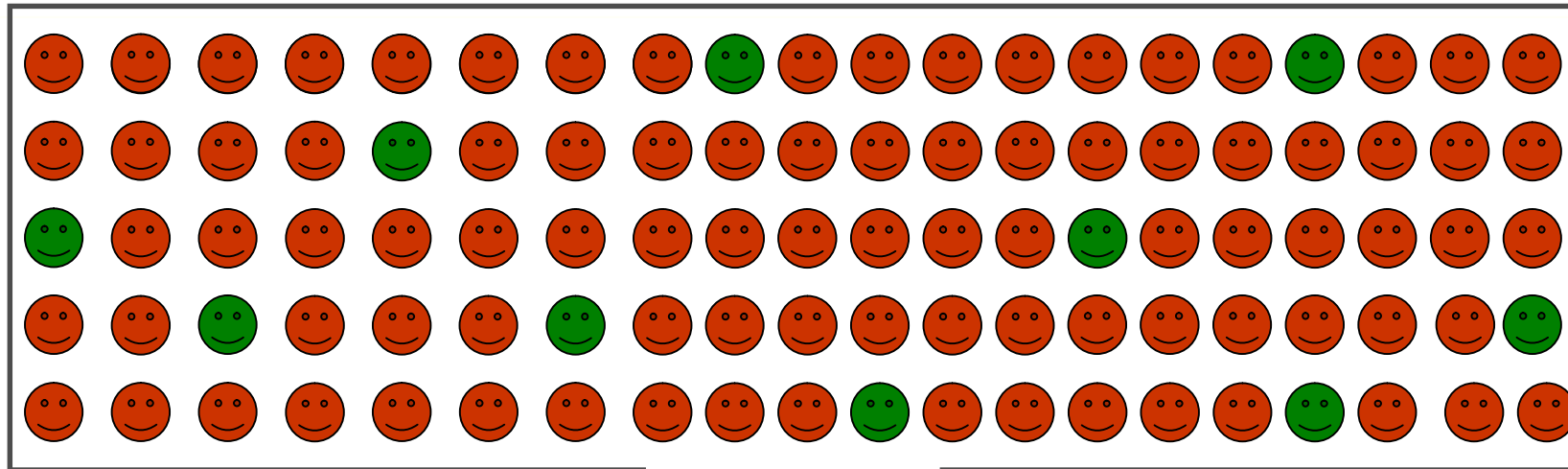
Bewerberansprache

Vorauswahl

Interview

Assessment-Center

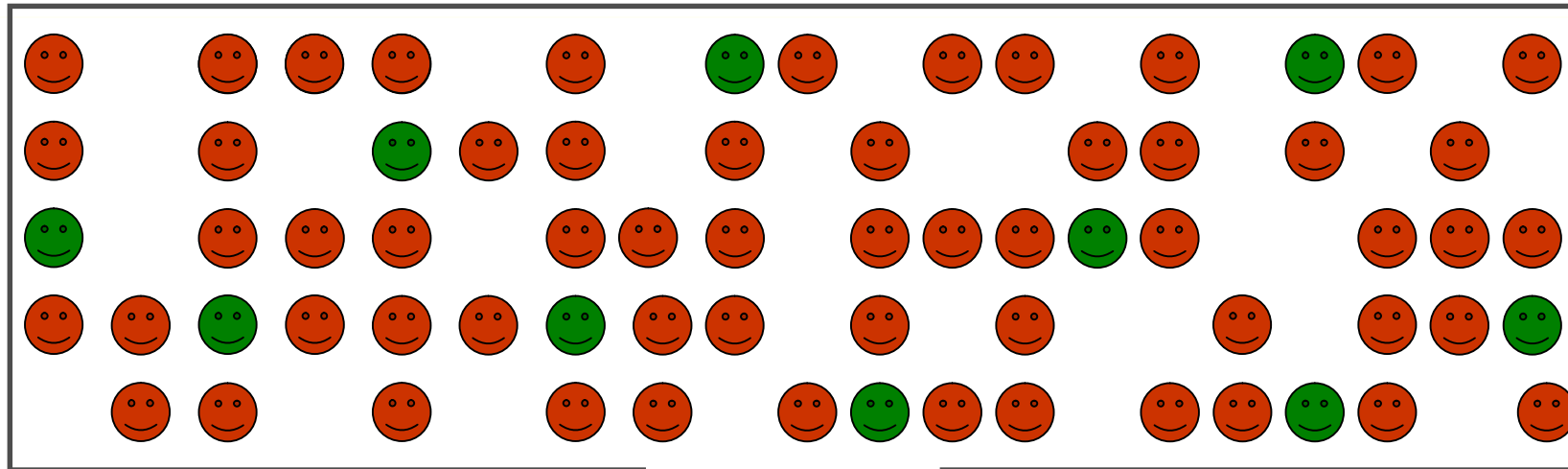
# Minimierung von personellen Fehlentscheidungen durch Verbesserung der Treffsicherheit



Bewerberansprache: Stellenanzeige

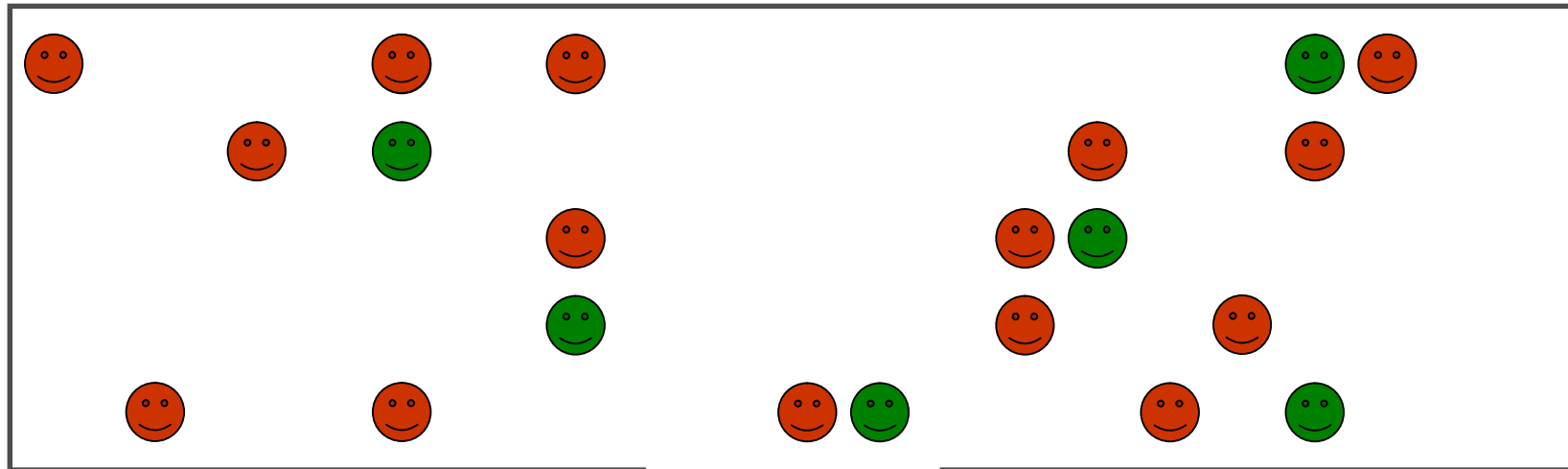


# Nach der Bewerberansprache



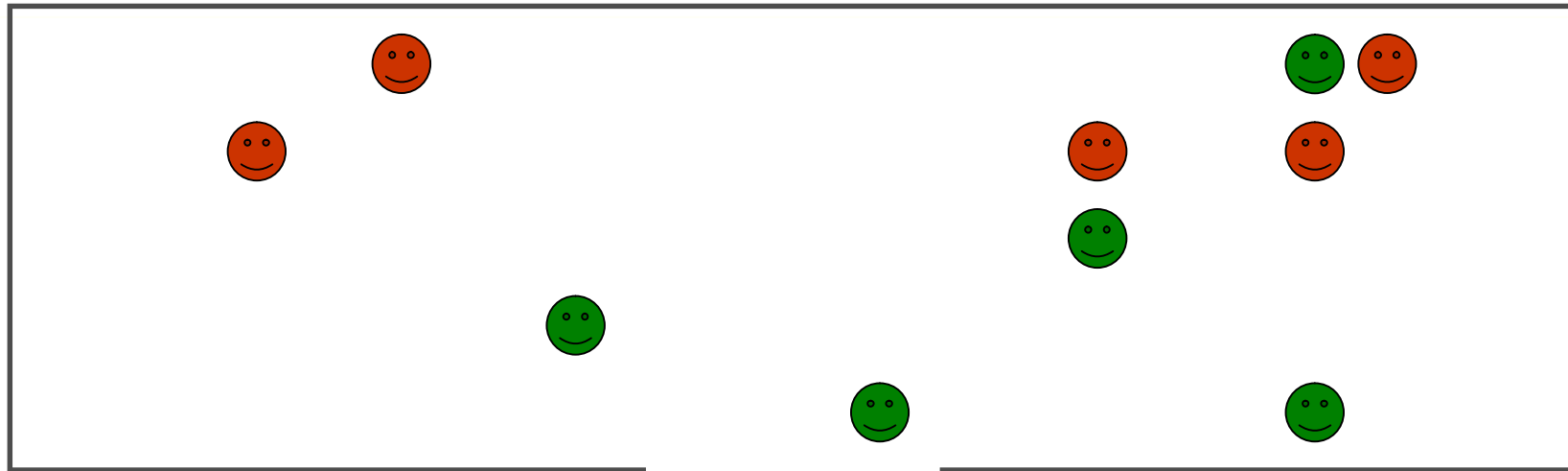
Vorauswahl: Negativselektion

# Nach der Vorauswahl



Interview als Auswahlinstrument

# Nach dem Auswahlinterview

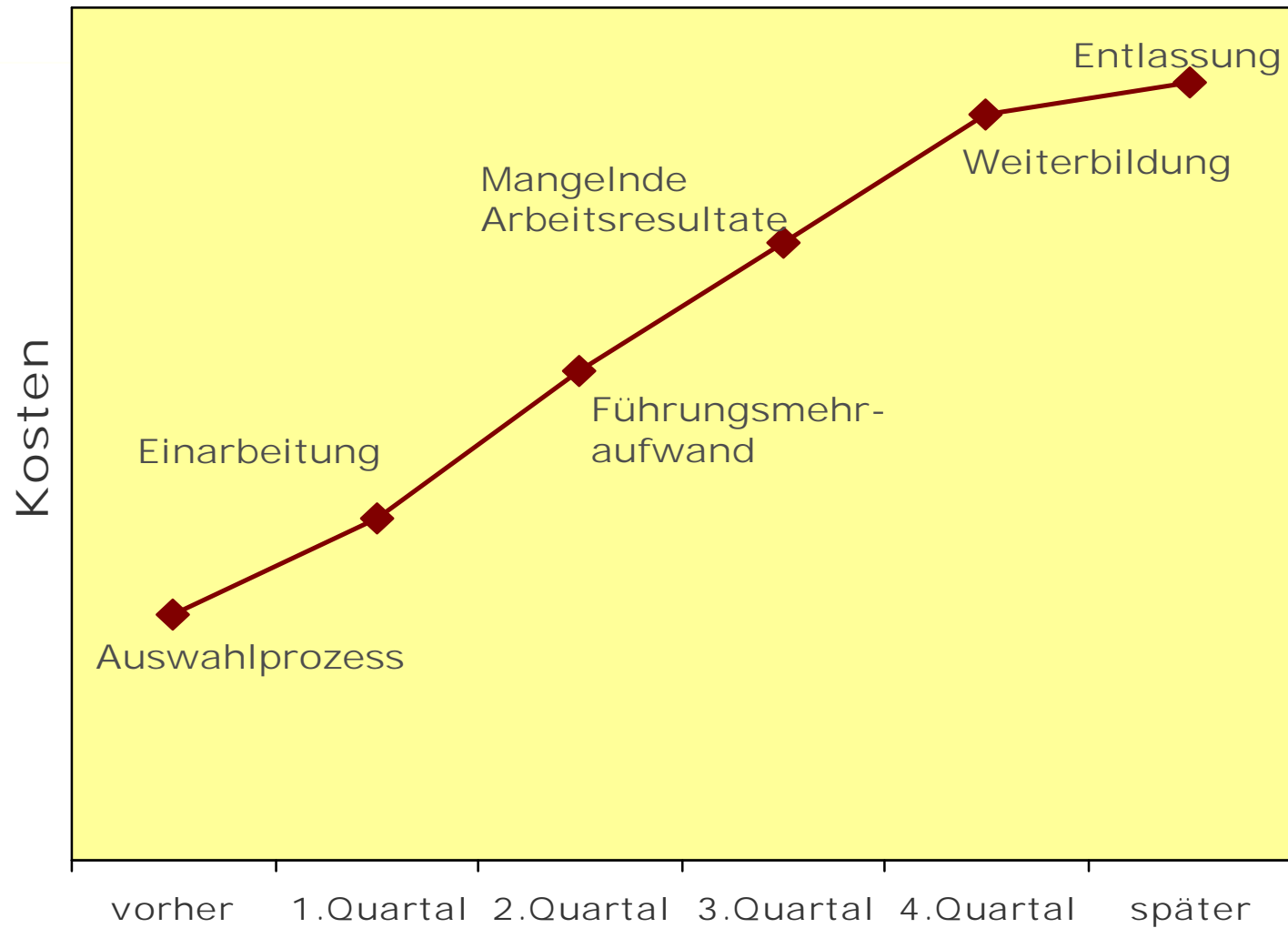


Assessment-Center

# Nach dem Assessment-Center



# Konsequenzen einer personellen Fehlinvestition



# Konsequenzen für den ungeeigneten Mitarbeiter

- Überforderung oder Unterforderung
- Mangelnde Integration & fehlende Identifikation
- Arbeitsunzufriedenheit
- Physische wie psychische Beeinträchtigung



Letztlich: erneute Kündigung nach kurzer Zeit führt zu erschwerter Vermittelbarkeit seiner Person



# Kein anderes Verfahren kann besser die Frage der Passung beantworten!

## Unternehmen

- Erfassung von Kompetenzen und Potentialen, die anders kaum zugänglich sind (Verhaltensstichprobe)
- Verringerung der Fehlbesetzungsquote
- Verbesserung der Trefferwahrscheinlichkeit
- „Demokratisierung“ von Personalentscheidungen
- Personalmarketingfunktion

## Bewerber

- „Erleben“ der Anforderungen durch konkrete Simulation
- Standortbestimmung durch Rückmeldung und Empfehlung
- Vergleichsmöglichkeit mit anderen Bewerbern
- Fairness der Auswahl
- Empfundene „Objektivierung“ der Entscheidung
- Lerncharakter

# Fazite

- Keine fähigkeitsorientierte „Bestenselektion“, sondern Auswahl nach Passung: Nicht den besten, sondern den richtigen Mitarbeiter suchen!
- Personalentscheidungen sind Investitionsentscheidungen: für beide Seiten!
- Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit: Ehrlichkeit! Wer blufft kann nur kurzfristig gewinnen.
- Erfolg in der Zusammenarbeit beinhaltet auch die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel





# Relativität der Perspektive



Shigeo Fukuda (\*1932 in Tokio)

