

Hinweise zu dieser Kongressdokumentation

Liebe Leserin, lieber Leser,

diese Kongressdokumentation ist als e-Book gestaltet. Um besser innerhalb der knapp 750 Seiten navigieren zu können, wurden für jeden Beitrag (Text & Folien) Lesezeichen eingefügt. Bitte öffnen Sie hierfür innerhalb Ihres PDF-Leseprogramms die „Lesezeichen“-Option.

Im Adobe Acrobat Reader (v7.0) rufen Sie diese Option über „Anzeige → Navigationsregisterkarten → Lesezeichen“ auf bzw. können diese direkt über den Reiter am linken Bildschirmrand anwählen.

Hinweis zur Zitation von Einzelbeiträgen in dieser Dokumentation

Einzelbeiträge in dieser Dokumentation werden wie Buchkapitel zitiert. Hier ein Beispiel, das sich an den Zitationsrichtlinien der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs) orientiert:

Höft, S. & Melchers, K. (2008). Training von AC-Beobachtern: Worauf kommt es an? In Arbeitskreis Assessment Center e.V. (Hrsg.), *Diagnostische Kompetenz: Entwickeln und Anwenden. Dokumentation zum 7. Deutschen Assessment-Center-Kongress 2008* (S. 80-96). Lengerich: Pabst Science Publishers.

*Eine interessante Lektüre wünscht der
Vorstand des Arbeitskreis Assessment Center e.V.*

Vier Jahre sind seit dem letzten Kongress 2004 in Dresden vergangen. Vier Jahre, in denen der Anspruch an die Personalarbeit unter den Anforderungen der Wirtschaftlichkeit und Effizienz in Unternehmen und Organisationen noch weiter gestiegen ist: Als Personaler sind wir inzwischen Experten für Personalstrategie, -planung, -auswahl, individuelle Laufbahnberatung und Führungskräfteentwicklung. Darüber hinaus besetzen wir die Felder Beratung und Coaching in Organisationsentwicklungsprozessen und steuern sowohl organisationsinterne und -übergreifende Netzwerke, um „state-of-the-art“ zu bleiben.

Fragen, ob die „Richtigen“ an Bord sind und ob die Weichen für die Zukunft richtig gestellt sind, bestimmen auch weiterhin unsere Tagesordnung, gerade dann, wenn in der Öffentlichkeit die Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Integrität von Entscheidungsträgern in Zweifel gezogen werden.

Was kann das Human Resource Management beitragen, um die Unternehmen gut auf die Zukunft vorzubereiten? Die Forderung nach Strategien, Konzepten und Verfahren, mit denen die „richtigen!“ Mitarbeiter und Führungskräfte identifiziert und positioniert werden, hat zu unserem Kongressmotto geführt:

DIAGNOSTISCHE KOMPETENZ – ENTWICKELN UND ANWENDEN

Die Doppeldeutigkeit hinsichtlich einer Verfahrensentwicklung und Entwicklung der eigenen Kompetenz ist beabsichtigt. Der Anwendungsbezug beinhaltet die Beschäftigung und Auseinandersetzung mit bestehenden wissenschaftlichen Theorien, aktuellen Verfahren und neuen Trends.

Folgende Trends haben wir für den Kongress mit Experten aus Wissenschaft und Praxis diskutiert:

Trend 1: Ethik

Wertediskussionen bestimmen immer stärker die Frage nach erfolgreichem Wirken in der Wirtschaft und regen Diskussionen über die Erhebung ethischer Merkmale in Auswahlverfahren an.

Trend 2: Technische Unterstützung

Software-Tools unterstützen die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Verfahren. Das Internet wird als Medium für Eignungsdiagnostik genutzt.

Trend 3: Nutzen vs. Aufwand

Die Regeln des Kostencontrollings werden von den Entscheidungsträgern eingefordert und von den Personalern angewandt, um den (monetären) Aufwand eines Verfahrens gegenüber dem (monetären) Nutzen zu begründen bzw. zu rechtfertigen.

Trend 4: Die Integration der Personal- und Führungskräfteentwicklung

Neben der Anwendung einzelner Methoden für z.B. Stellenbesetzungen werden immer mehr diagnostische Instrumente wie Assessment Center oder Testverfahren im Rahmen eines Personal- oder Führungskräfteentwicklungskonzepts kombiniert bzw. als Bausteine in Entwicklungswege integriert.

Diskutieren Sie auf dem Kongress mit den Referenten und Teilnehmern über die Zukunftstrends. Wägen Sie gemeinsam mit Kollegen die Chancen und Risiken der aktuellen Personalarbeit ab. Nehmen Sie zahlreiche Anregungen für Ihr Unternehmen sowie neue Kontakte aus anderen Unternehmen mit.

In Kooperation mit dem **BildungsCampus des Ostdeutschen Sparkassenverbandes** findet der 7. Deutsche Assessment-Center-Kongress im Kongresshotel Potsdam Am Templiner See statt.

Viele Erkenntnisse und neue Impulse wünscht Ihnen
Ihr Arbeitskreis Assessment Center e.V.

Den 7. Deutschen Assessment-Center-Kongress führt der Arbeitskreis Assessment Center e.V. in Kooperation mit dem **BildungsCampus**, einem offenen Bildungsforum des Ostdeutschen Sparkassenverbandes, in Potsdam durch.

BildungsCampus vereinigt unter seinem Dach die innovativen Wissensmarken „Bankers-Campus“ und „UnternehmerCampus“ mit dem Ziel, den Austausch von Erkenntnissen aus Wissenschaft und Praxis zu fördern – insbesondere den interdisziplinären Wissenstransfer zur Bankwirtschaft und anderen Sektoren der Wirtschaft. Das Konzept von BildungsCampus reicht von Inhouse-Seminaren bis zu Kongressen und greift neben fachlichen auch gesellschaftspolitisch relevante Themen auf. Anerkannte Experten aus Wissenschaft und Praxis sichern durch Wissenstransfer auf höchstem Niveau und Meinungsaustausch den gedanklichen Vorsprung der Teilnehmer. BildungsCampus greift auf ein Netz von kompetenten Dozenten, Trainern und Moderatoren zurück, die auch komplexe Modelle für die Umsetzung im beruflichen Alltag verständlich darstellen können.

Im Internet unter www.bildungscampus.de finden Sie aktuelle Informationen zu allen Campus-Veranstaltungen. Außerdem haben Sie die Möglichkeit, sich online anzumelden oder Kontakt mit den Ansprechpartnern aufzunehmen.

Ostdeutscher Sparkassenverband
BildungsCampus
Am Luftschiffhafen 1
14471 Potsdam
Telefon: 0331/ 97925-340
Telefax: 0331/ 97925-341
www.bildungscampus.de

Unternehmer **Campus**
ERFOLGREICH AUF DEN PUNKT

Bankers **Campus**
ERFOLGREICH AUF DEN PUNKT



7. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Unser Sponsor



Wir danken der W&W-Gruppe für ihre wertvolle Unterstützung unseres Kongresses in folgenden Punkten:

- Logistische und finanzielle Unterstützung
- Abwicklung der gesamten Veranstaltungskorrespondenz
- Kongressorganisation in der Vorbereitung
- Kongressbüro und Kongresskoordination in der Durchführung

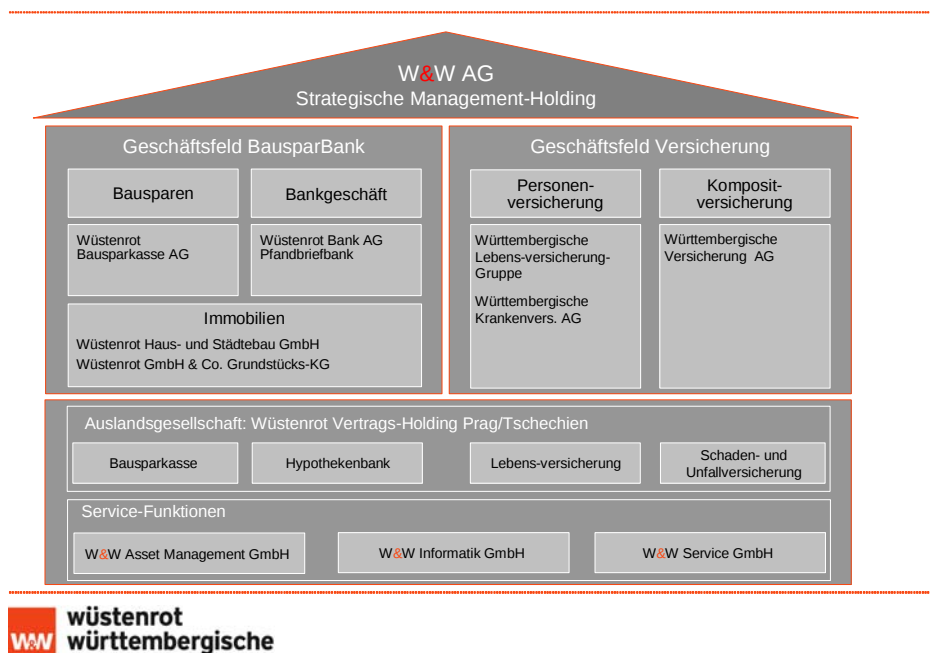
7. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Kurzdarstellung der W&W-Gruppe



W&W – DER Vorsorge-Spezialist

Die unabhängige Finanzdienstleistungsgruppe Wüstenrot & Württembergische (W&W) mit Sitz in Stuttgart ist für ihre Kunden der erste Partner in allen Fragen der finanziellen Vorsorge. Sie berät bei Vermögensbildung, Wohneigentum, Absicherung und Risikoschutz in allen Lebenslagen „aus einer Hand“. Deutschlandweit einzigartig ist, dass die Geschäftsfelder BausparBank und Versicherungen als gleich starke Säulen geführt werden. In ihren beiden Geschäftsfeldern belegt die W&W-Gruppe jeweils eine Marktposition unter den Top 10 in Deutschland.



Die W&W kombiniert als DER Vorsorge-Spezialist als einziger Anbieter im Markt die umfassende Vorsorge-Produktpalette eines großen Finanzkonzerns mit der Kompetenz seiner bundesweit vertretenen 6.000 Außendienstpartner in 1.000 Wüstenrot Service-Centern und 2.000 Außenbüros der Württembergischen. Diese Verbindung hebt sie aus der Masse der großen Allfinanz-Anbieter und der kleinen Nischen-Dienstleister heraus: Damit bietet Wüstenrot und Württembergische die ideale Antwort auf heutige Kundenbedürfnisse. Mehrheitsaktionär der W&W AG ist mit knapp 70 Prozent der Anteile die Wüstenrot Holding AG. Neben dem Kernmarkt Deutschland konzentriert sich die W&W-Gruppe im Ausland strategisch auf Tschechien. Trotz zunehmenden Wettbewerbs bietet dieser Markt beträchtliches Wachstumspotenzial.

7. Deutscher Assessment-Center-Kongress



Geschäftsfeld BausparBank

Vorsorge hat Tradition: Die Wüstenrot Bausparkasse AG ist die älteste Bausparkasse in Deutschland. Ihre Anfänge gehen auf das Jahr 1921 in einem kleinen schwäbischen Dorf namens Wüstenrot zurück. Als "Erfinder des Bausparens" hat Wüstenrot, einer breiten Gemeinschaft Wohneigentum ermöglicht. In diesem Sinne versteht sich Wüstenrot als Teil von: „W&W – DER Vorsorge-Spezialist“. Wüstenrot ist bewährter Partner für private Baufinanzierungen und steht damit gleichermaßen für Tradition und Innovation im Bausparen und bei Bankdienstleistungen.

Die beratungskompetenten Außendienstpartner sind nahe an den Menschen und ihren Bedürfnissen und garantieren damit hohe Kundenzufriedenheit und -bindung. Die Qualität der Produkte, schnelle Kreditentscheidungen sowie zuverlässiger Service machen Wüstenrot stark und sorgen für Weiterempfehlungen durch unsere Kunden.

Die Wüstenrot Bausparkasse bildet gemeinsam mit der Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank das Geschäftsfeld BausparBank. Zum Angebot zählen neben den Baudarlehen flexible Spar- und Anlageformen, Wertpapiere sowie ein gebührenfreies Girokonto, das auch online zur Verfügung steht.



Geschäftsfeld Versicherung

„Der Fels in der Brandung“ – unter diesen Namen sind die traditionsreichen Württembergischen Versicherungen, bestehend aus Württembergische Versicherung AG und Württembergische Lebensversicherung AG, bekannt. Sie zählen zu den ältesten Unternehmen überhaupt in Deutschland, deren Wurzeln bis in Jahr 1828 zurück reichen. Heute gehören sie zu den Top 10 der deutschen Lebens- und Kompositversicherer. Die Württembergische Krankenversicherung AG, gegründet 1999, komplettiert das Versicherungsangebot des Konzerns im Geschäftsfeld Versicherung. Zur W&W-Gruppe gehören seit 2005 auch die Karlsruher Versicherungen. In dieser Tradition versteht sich die Württembergische als Teil von „W&W – DER Vorsorge-Spezialist“.

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V.

Forum für Personalauswahl und -entwicklung

Die Gründung

1977 wurde der Arbeitskreis Assessment Center in Deutschland auf Initiative von Wolfgang Jeserich († 24.10.2005) in Leverkusen ins Leben gerufen. Das wesentliche Ziel war zu dem Zeitpunkt der Informationsaustausch über die Methode und das richtige Vorgehen, die Verbreitung des AC-Gedankens mit Hilfe entsprechender Veröffentlichungen, der kollegiale Austausch von AC-Elementen sowie die Erarbeitung von Maßstäben zur Erfolgskontrolle von Auswahl- und Entwicklungsinstrumenten.

Der Arbeitskreis als Verein

1992 wurde aus der Arbeitsgemeinschaft ein eingetragener Verein, da administrative und organisatorische Gründe eine Veränderung der bis dato praktizierten Arbeitsform erforderten. 1998 erhielt der Verein den Zusatz: *Forum für Personalauswahl und -entwicklung*. Der Verein lebt – nach wie vor – von der thematischen Zusammenarbeit in Projektgruppen, die sich regelmäßig treffen. Hier werden die Grundlagen für Publikationen erarbeitet und Akzente gesetzt, die auf den Kongressen vorgestellt werden.

Das Assessment Center (AC) gehört heute zu den am weitesten verbreiteten und erfolgreichen Diagnoseinstrumenten. Der Aspekt der Förderung bzw. Entwicklung tritt gleichberechtigt neben den der Selektion. Im Arbeitskreis Assessment Center e.V. arbeiten derzeit knapp 70 Experten aus Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen in mehreren Projektgruppen zusammen und „beackern“ die Themenfelder rund um moderne Personalauswahl und -entwicklung.

Zielsetzung des Arbeitskreises

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. hat folgende Ziele:

- Erarbeiten und Verbessern von Methoden der qualitativen Personalarbeit, insbesondere der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung. Dies beinhaltet die Entwicklung von Qualitätsstandards für Assessment Center und systematische Personalentwicklung sowie die Optimierung und Systematisierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung.
- Erfahrungsaustausch über die Durchführung von Assessment Centern und über Personalentwicklung. Dies erfolgt vereinsintern durch Projektgruppenarbeit sowie übergreifend durch die Veranstaltung von Kongressen, durch Forschungsprojekte und Veröffentlichungen.
- Entwicklung und Diskussion von Gesamtkonzepten der Personalentwicklung.

Zur Erreichung dieser Ziele finden jährliche Mitgliederversammlungen und regelmäßige Projektgruppensitzungen statt. Die Ausrichtung von bisher sechs Deutschen Assessment-

7. Deutscher Assessment-Center-Kongress

Center-Kongressen fand neben starker Resonanz in der Öffentlichkeit eine sehr positive Beachtung in den Unternehmen.

Die Kongresse

Um auch in der fachlichen Öffentlichkeit den Assessment Center-Gedanken publik zu machen, wurde bereits 1979 der erste deutsche Assessment Center Kongress in Köln veranstaltet. Danach folgten der 2. Kongress 1984 in Düsseldorf, der 3. Kongress 1988 in München, der 4. Kongress 1996 in Hamburg, der 5. Kongress 2001 in München und 2004 der 6. Deutsche Assessment-Center-Kongress in Dresden.

Wie beabsichtigt, fanden alle Kongresse eine große Resonanz bei den Teilnehmern. Neben Eingangs- und Abschlussreferaten von bekannten Persönlichkeiten aus Unternehmen und Politik wurden die Ergebnisse der verschiedenen Projektgruppen in Workshops vorgestellt und mit den Anwesenden diskutiert. In Kongressberichten sind die Ergebnisse der verschiedenen Vorträge und Workshops dokumentiert.

Auf dem 7. Deutschen Assessment-Center-Kongress werden u.a. Ergebnisse und Zwischenberichte folgender Arbeitsgruppen vorgestellt:

- Ökonomisierung und Validierung
- Interviewstandards
- Feedback & Entwicklung
- Ethische Kompetenz und berufsrelevante Motive
- Coaching

Weitere bzw. bereits vorher abgeschlossene Arbeitsgruppen sind:

- Qualität von PE-Instrumenten
- Begleiten von Veränderungsprozessen
- Einschätzverfahren
- Internationale P(e)-Systeme
- Qualitätsstandards Personalentwicklung
- Strategien und Verhaltensweisen der Personalentwicklung angesichts zunehmender Globalisierung
- Zehn Jahre AC-Standards - ... und wie geht's weiter?
- Beobachterverhalten im AC
- System der Potentialeinschätzung zur Auswahl und Entwicklung international einsetzbarer Führungskräfte
- Coaching
- Einzel-AC und Management Audit

7. Deutscher Assessment-Center-Kongress

- e-HR. Chancen und Grenzen internet-gestützter Personalarbeit
- Interkulturelle Kompetenz

Standards

Vier verschiedene Standards für die Praxis wurden bereits erarbeitet:

- Standards der Assessment-Center-Technik (1992 und Aktualisierung 2004)
- Standards der Personalentwicklung (2004)
- Coaching-Standards (2004 und Aktualisierung 2008)
- Interview-Standards (2008)

Der Arbeitskreis Assessment Center widmet sich in besonderer Weise dem Qualitätsanspruch der Personalarbeit und bietet mit dem hier vorgestellten Standards all jenen Orientierungshilfe, die aufgrund schwieriger gewordener Rahmenbedingungen für ihre Unternehmen in Wirtschaft und Verwaltung ein Optimum an Personalauswahl und -entwicklung gewährleisten.

Gerade vor dem Hintergrund drastischen Personalabbaus in der freien Wirtschaft und in der öffentlichen Verwaltung hat sich die Diskussion über Notwendigkeit und Sinn von Personalentwicklungsmaßnahmen verstärkt. Vielfach einseitig und verkürzt verstanden als reine Fortbildung, beinhaltet der Begriff Personalentwicklung (PE) jedoch mehr, nämlich die sinnvolle Einbeziehung und systematische Nutzung des Leistungs- und Motivationspotenzials von Beschäftigten zur Erreichung von Unternehmens- bzw. Organisationszielen, z. B. in Form von Coaching.

In Ergänzung zu den Standards der Assessment Center Technik, die 1992 erstmals formuliert und in 2004 neu überarbeitet wurden, ziehen auch die PE-Standards sowie die Coaching- und Interview-Standards eine breite und konstruktive Diskussion über Maßnahmen und Methoden in der Personalauswahl und -entwicklung nach sich.

Alle vier Standards richten sich vorrangig an Entscheider in Organisationen und Unternehmen und unterstützen diese, die eigene Personalauswahl und -entwicklungsarbeit zu überprüfen und zu verbessern bzw. externe Angebote auf Seriosität und Qualität hin zu vergleichen.

Mit den veröffentlichten Standards stellt der Arbeitskreis Assessment Center e.V. Qualitätskriterien für die Entwicklung, Durchführung und Einbettung von Assessment Centern und Personalentwicklungssystemen sowie für die Anwendung von Coaching und Interviews im Unternehmen zur Verfügung. Diese Qualitätskriterien spiegeln die Summe der praktischen Erfahrungen wider, die der Arbeitskreis in den letzten 30 Jahren im Umgang mit Herausforderungen der Führungskräfteentwicklung gesammelt und maßgeblich mit beeinflusst hat.

// MITTWOCH, 24. SEPTEMBER 2008

19.00 Uhr Get Together

// DONNERSTAG, 25. SEPTEMBER 2008

09.00 Uhr	Begrüßung	Jürgen Böhme Vorsitzender des Arbeitskreises Assessment Center e.V.
09.30 – 10.15 Uhr	Gastvortrag: „Ethik in Unternehmen: Chancen und Risiken eines Wertemanagements“	Prof. Dr. Andreas Suchanek
10.30 – 12.00 Uhr	1. Runde Parallelveranstaltungen	
12.00 – 13.30 Uhr	Mittagspause	
13.30 – 15.00 Uhr	2. Runde Parallelveranstaltungen	
15.00 – 15.15 Uhr	Pause	
15.15 – 16.45 Uhr	3. Runde Parallelveranstaltungen	
16.45 – 17.00 Uhr	Pause	
17.00 – 18.30 Uhr	4. Runde Parallelveranstaltungen	
ab 19.00 Uhr	Transfer zum Schiff	
19.30 – 23.00 Uhr	Abendveranstaltung und Abendessen	Improvisationstheater „Die Gorillas“

// FREITAG, 26. SEPTEMBER 2008

09.00 – 10.30 Uhr	5. Runde Parallelveranstaltungen
10.30 – 10.45 Uhr	Pause
10.45 – 12.15 Uhr	6. Runde Parallelveranstaltungen
12.15 – 13.45 Uhr	Mittagspause
13.45 – 15.15 Uhr	7. Runde Parallelveranstaltungen
15.15 – 15.30 Uhr	Pause
15.30 – 17.00 Uhr	8. Runde Parallelveranstaltungen
17.00 – 17.15 Uhr	Abschlussveranstaltung

Insgesamt bietet der 7. Deutsche Assessment-Center-Kongress 41 Beiträge, die den Teilnehmerinteressen gerecht werden und Orientierung für die Zukunft schaffen. Im Folgenden erläutern wir den inhaltlichen Rahmen des Kongresses.

Wir unterscheiden zunächst **vier Themengebiete**:

// A // KONSTRUKTION & GESTALTUNG VON DIAGNOSTIK:

Hier werden Neuentwicklungen von diagnostischen Verfahren vorgestellt und „best practice“-Beispiele für die Ausgestaltung von diagnostischen Prozessen beschrieben.

// B // EVALUATION & QUALITÄTSSICHERUNG:

Die Beiträge in dieser Kategorie behandeln Studien und Vorhaben, in denen die Erfolgsüberprüfung der personaldiagnostischen Arbeit im Vordergrund steht. Hierbei handelt es sich um klassische Validierungsstudien oder auch um qualitätssichernde Begleitmaßnahmen.

// C // ERFAHRUNGS- & ANWENDUNGSBERICHTE:

Diese Beiträge verdeutlichen die praktische Umsetzung von Diagnostik unter erschwerten Bedingungen, z.B. für ungewöhnliche Zielpositionen oder herausfordernde organisatorische Vorgaben.

// D // INTEGRATION UND SYSTEMATISIERUNG VON HR PROZESSEN:

Hier liegt das Augenmerk auf der Vernetzung der beschriebenen Maßnahme mit anderen Verfahren und auf der Integration in das Gesamtsystem der Personalarbeit der entsprechenden Organisation.

Die Themengebiete werden hinsichtlich **zwei Untersuchungsgegenständen** differenziert:

1 – Einzel- und Gesamtverfahren:

Der Schwerpunkt der Beiträge liegt auf der Darstellung der gewählten methodischen Herangehensweise. Dabei kann es sich um ein Einzelverfahren handeln oder um ein umfassendes Gesamtsystem (z.B. ein komplettes Assessment Center) zur Personalauswahl, -entwicklung oder Potenzialanalyse.

2 – Spezifische Strategien, Konzepte & Herausforderungen:

In dieser Rubrik werden besondere Strategien zur Lösung einer spezifischen Problemstellung präsentiert, neue Konzepte zur Personal diagnostik vorgestellt oder kritisch hinterfragt sowie zukünftige Herausforderungen für die Personalarbeit diskutiert..

Zuletzt werden die Beiträge noch einmal nach dem **Zielpublikum** eingeteilt:



Basis – Hier werden grundlegende Informationen gegeben und Aspekte angesprochen, die speziell für Einsteiger in das jeweilige Themengebiet interessant sein können.



Spezial – Diese Beiträge behandeln spezifische Fragestellungen, die gewisse Grundkenntnisse in diesem Bereich bereits voraussetzen.

// A1 //		KONSTRUKTION & GESTALTUNG VON DIAGNOSTIK Einzel- & Gesamtverfahren	
A1-S-01	Spezial	„Vom Suchen und Finden...“ Arbeits- und Anforderungsanalyse im Kontext von Interviews – theoretische Grundlagen und praktische Umsetzung	Anna Koch & Thomas Thiemann
A1-B-02	Basis	Instrumente zur Vorauswahl von Assessment-Center-Teilnehmern	Rainer Schmidt
A1-B-03	Basis	Online Assessment – ein kleiner Abriss über das Was, Wie und Wozu internetbasierter Methoden der Eignungsdiagnostik	Andreas Lohff
A1-B-04	Basis	Realitätsnahe Übung oder bloßes Schauspiel? Konstruktion aussagekräftiger AC-Übungen „Schritt für Schritt“	Elmar Lammerskitten & Tina Block
A1-B-05	Basis	Training von AC-Beobachtern: Worauf kommt es an?	Stefan Höft & Klaus Melchers
A1-S-06	Spezial	Einsatz eines Fragebogenverfahrens zur Leistungsmotivation im Rahmen eines Assessment Centers	Hubert Annen
A1-S-07	Spezial	Vom Vorgesetzten zum Interviewprofi	Jürgen Böhme & Ernst-August Bolte
// A2 //		KONSTRUKTION & GESTALTUNG VON DIAGNOSTIK Spezifische Strategien, Konzepte & Herausforderungen	
A2-B-08	Basis	Intelligenztests: Treffsicher, aber tabuisiert. – Ein Plädoyer für methodische Vielfalt im AC.	Martin Kersting & Rüdiger Hossiep
A2-S-09	Spezial	Wissen, worauf es ankommt: Welche Effekte hat es, wenn Bewerber wissen, welche Anforderungsdimensionen in Auswahlverfahren beurteilt werden?	Klaus Melchers
A2-S-10	Spezial	Unsicherheit bei der Verhaltensbewertung im Assessment Center – Mögliche Einflussfaktoren und ihr Zusammenhang zur Beurteilungsgenauigkeit	Riccardo Greco & Günter Maier
A2-B-11	Basis	Ist ethische Kompetenz messbar? Möglichkeiten und Grenzen der Diagnostik	Siegfried Stumpf, Petra Ebert, Stefan Höft & Kristin Seidel
A2-S-12	Spezial	Ethische und unethische Führung: Diagnose von Potenzial und Verhalten	Jan Schilling & Kathrin Heinitz
A2-S-13	Spezial	Entfällt	
A2-S-14	Spezial	„AC – nichts Neues?“ – Wissenschaftliche Entwicklungen mit Praxisrelevanz	Christof Obermann
// B1 //		EVALUATION & QUALITÄTSSICHERUNG Einzel- & Gesamtverfahren	
B1-B-15	Basis	Interviewen kann doch jeder, oder? – Nutzen eines normativen Rahmens für Interviews und Umsetzung in den „Interview- Standards“ des Arbeitskreis Assessment Center e.V. (2008)	Elmar Lammerskitten & Anja Strobel (für die AkAC-AG)
B1-S-16	Spezial	Das Telefoninterview: Qualitätssicherung und Aussagekraft im Vergleich zum Assessment Center	Stefanie Fuleda & Helmuth Schöning
B1-B-17	Basis	Standards der Assessment-Center-Technik	Reinhard Diesner
B1-S-18	Spezial	Was machen die DAX100-Unternehmen? Die große AkAC-Studie 2008	Christof Obermann, Stefan Höft & Olga Janke
B1-S-19	Spezial	Wie valide sind AC im deutschsprachigen Raum? Eine metaanalytische Untersuchung	Marcus Holzenkamp, Frank Spinath & Stefan Höft
// B2 //		EVALUATION & QUALITÄTSSICHERUNG Spezifische Strategien, Konzepte & Herausforderungen	
B2-S-20	Spezial	Akzeptanz von Assessment Centern: Was kommt an und worauf kommt es an?	Martin Kersting
B2-S-21	Spezial	Die Vorhersagekraft eines interkulturellen Assessment Centers für internationalen Erfolg	Elisabeth Precht

B2-B-22	Basis	Ethische Kompetenz und verantwortliches Handeln in Unternehmen: Ethikkodizes ... und was noch?	Siegfried Stumpf, Stefan Höft & Ulrike de Ponte
B2-S-23	Spezial	Explication von Entscheidungsregeln in der Personalauswahl	Julia Edler
B2-B-24	Basis	Der Nutzen von Assessment – Argumente für das Gespräch mit Ihrem Controller	Andreas Lohff
// C1 // ERFAHRUNGS- & ANWENDUNGSBERICHTE Einzel- & Gesamtverfahren			
C1-S-25	Spezial	Eine erstklassige Auswahl – Gestaltung eines mehrstufigen Rekrutierungsprozesses für Zugpersonal	Nadine Drietchen & Jana Lautenbach
C1-B-26	Basis	Potenzialdiagnose bei Bewerbern für den Vertriebsbereich	Renate von Rüden & Tanja Biber
C1-B-27	Basis	Beitrag eines 180°-Feedback-Verfahrens zur Führungskultur-entwicklung in einer gesetzlichen Krankenkasse	Frank Fischer, Sibylle Marsch & Martina Chladek
C1-S-28	Spezial	Ein multimethodales Verfahren zur Standortbestimmung von Managern für Personalentwicklungszwecke – ein Praxisbericht	Alexandra Neuheisel, Petra Claus & Elmar Lammerskitten
// C2 // ERFAHRUNGS- & ANWENDUNGSBERICHTE Spezifische Strategien, Konzepte & Herausforderungen			
C2-B-29	Basis	Wertevermittlung in der Praxis: Wie man Auszubildende an Unternehmenswerte heranführt	Silvana von Hayn
C2-B-30	Basis	Potenzial-Assessment als Diagnose- und Förderinstrument im Übergang Schule-Beruf	Jürgen Böhme, Berndt de Boer, Ernst-August Bolte, Siegfried Stumpf & Klaus Wagner
C2-S-31	Spezial	Sinnvolle Integration von persönlichkeitsorientierten Fragebogenverfahren in die AC Praxis	Sibylle Marsch, Rüdiger Hossiep & Rüdiger Fruhner
C2-S-32	Spezial	Interkulturelles Lernen mit persönlicher Entwicklung verbinden: Einsichten aus der Arbeit mit einem Selbsteinschätzungsfragebogen zur interkulturellen Kompetenz	Ursula Brinkmann
C2-S-33	Spezial	Kompetenzentwicklung durch Development Center	Ulfried Klebl
// D1 // INTEGRATION & SYSTEMATISIERUNG VON HR PROZESSEN Einzel- & Gesamtverfahren			
D1-B-34	Basis	Persönlichkeitsverfahren in der Personalauswahl und -entwicklung: Ein Überblick zu Einsatzmöglichkeiten und Grenzen	Stefan Höft & Martin Kersting
D1-B-35	Basis	Praktische Anwendung relevanter Einflussgrößen zur Qualitätssicherung von Feedbackprozessen	Margit Lohs & Cornelia Zenglein
// D2 // INTEGRATION & SYSTEMATISIERUNG VON HR PROZESSEN Spezifische Strategien, Konzepte & Herausforderungen			
D2-B-36	Basis	Ansatzpunkte zur Gestaltung von Feedback als Entwicklungsinstrument: Ein Modell zu den relevanten Einflussgrößen	Benjamin Naef, Firat Kevenoglu & Anja Odermatt
D2-B-37	Basis	Personalauswahl und -entwicklung im Mittelstand – Qualität trotz geringer Ressourcen	Nina Höft & Petra Minnemann
D2-B-38	Basis	Potenzialeinschätzung in Restrukturierungsprozessen	Marion Boegl
D2-S-39	Spezial	Neues Personalmanagement – Neues Personal? Praxistipps für Veränderungsprozesse	Katrin Sünderhauf
D2-S-40	Spezial	Rolle und Handlungsfelder der Personalentwicklung bei Fusionen	Albrecht Ebinger & Dieter Gakstatter

Werteorientierte Unternehmensführung benötigt Kompetenz

Andreas Suchanek

Es ist kein Zufall, dass die Nachfrage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in den letzten Jahren erheblich zugenommen hat. Globalisierung und die enorme Senkung von Informations-, Kommunikations- und Mobilitätskosten haben Unternehmen eine weitreichende Fülle neuer Kooperationschancen eröffnet – und zugleich den Wettbewerbsdruck verschärft. Deutsche Unternehmen spüren beides, wenn sie etwa steigende Gewinne einfahren und sich zugleich gezwungen sehen, heimisches Personal abzubauen zu müssen.

Kooperationen wie Wettbewerb sind regelungsbedürftig. Und hier macht sich eine weitere Veränderung gegenüber früheren Zeiten bemerkbar. Diese Regeln können heute, bei grenzüberschreitenden Geschäftsbeziehungen, nur noch zum Teil von staatlichen Instanzen gewährleistet werden; Unternehmen müssen vermehrt selbst für jene Voraussetzungen sorgen, die ihnen dauerhaft eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit ermöglichen.

Unternehmen sehen sich also in die anspruchsvolle Position versetzt, mehr Verantwortung übernehmen zu müssen – auch im eigenen Interesse. Doch dafür ist es nicht ausreichend, durch Geld- und Sachspenden, Pro-Bono-Projekte, Mitarbeiterfreistellungen usw. demonstrieren zu wollen, dass man ja nicht nur Geld verdienen will, sondern der Gesellschaft Wohltaten zukommen zu lassen bereit ist. Solche Aktivitäten können unter Umständen sogar dazu beitragen, eine verbreitete – und der Legitimation der Unternehmen letztlich abträgliche – Vorstellung zu stärken: Dass Gewinne erwirtschaften selbst eigentlich nichts mit Verantwortung zu tun hat und man sich diese erst durch besagte gute Taten erkaufen muss.

Vielmehr liegt die Verantwortung von Unternehmen darin, nach Maßgabe der eigenen Möglichkeiten in die Voraussetzungen gelingender Zusammenarbeit mit den verschiedenen Stakeholdergruppen zu investieren. Denn diese Voraussetzungen, insbesondere die vom Nationalstaat gewährleistete Rechtssicherheit und das einigermaßen homogene gesellschaftliche Wertesystem sind im Zeitalter der Globalisierung nicht mehr ohne weiteres gegeben.

Das verlangt Kompetenzen, die oft noch nicht zum Kanon der Ausbildung gehören. Denn es sind Investitionen auch und gerade in solche (Vermögens-)Werte vorzunehmen, die in den Finanzkennzahlen in der Regel nicht sichtbar werden, doch von denen jeder vernünftige Manager weiß, was für ein Kapital – auch im ökonomischen Sinne des Wortes als Grundlage künftiger Erträge – sie darstellen: Verlässlichkeit, Integrität, Vertrauen und Fairness.

Solche Werte lassen sich leicht formulieren. Anders sieht es aus, wenn man sie unter den Bedingungen des wirtschaftlichen Alltags – Wettbewerbs-, Kosten- und, nicht zuletzt, Zeitdruck – zur Geltung bringen will. Es verlangt erhebliches moralisches Urteilsvermögen, um einschätzen zu können, wie diese Werte im konkreten Alltag zur Geltung gebracht werden können – im Umgang mit Mitarbeitern, in der Gestaltung von Prämiensystemen, in der Art der Werbemaßnahmen, in den Verhandlungen mit Geschäftspartnern usw.

Insofern ist es kein Zufall, wenn es auch kritische Stimmen zum Wertemanagement gibt, nach denen es

- (a) eigentlich eine Selbstverständlichkeit ist, die nicht eigens zu managen ist oder
- (b) ein Luxus, den man sich in Zeiten verschärften Wettbewerbs nicht leisten kann oder gar
- (c) schlicht überflüssig und allenfalls der PR-Abteilung zu überlassen sei.

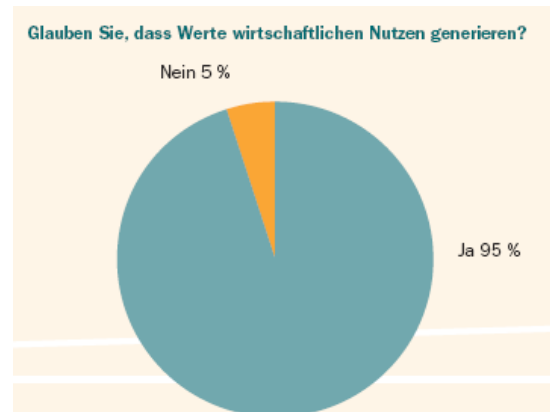
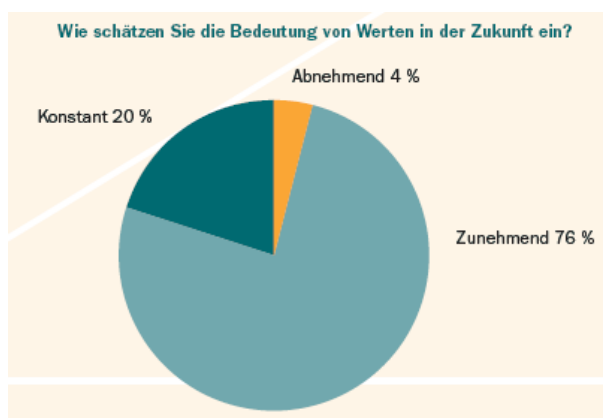
Die Widersprüchlichkeit dieser Kritiken weist darauf hin, dass dieses Thema von hoher Komplexität ist. Tatsächlich liegt die Herausforderung eines erfolgreichen Wertemanagements darin, die Werte – die ja zunächst in gewissem Sinne nur Worte sind – mit Leben zu füllen, d. h. im Unternehmen ein gemeinsames Verständnis dafür zu erarbeiten, wie ihre Anwendung unter den konkreten Bedingungen des betrieblichen Alltags zu erfolgen hat. Unterschätzt man die darin liegenden Herausforderungen und versucht, Werte sozusagen via Email zu vermitteln, wird man damit rechnen müssen, dass das Gegenteil der erwünschten Effekte eintritt: Misstrauen und Zynismus. Sollen Werte stattdessen zu einer Grundlage betrieblicher Wertschöpfung werden, ist ein integriertes Konzept erforderlich, das die Konsistenz der Wertekommunikation mit dem Alltag gewährleistet.

Prof. Dr. Andreas Suchanek

Ethik in Unternehmen – Chancen und Risiken eines Wertemanagements

7. Deutscher Assessment-Center-Kongress
Potsdam, 25.09.2008

„Werte sind wichtig“ !



Quelle: BAH 2003: Werte schaffen Wert

„Werte sind wichtig“ ?

*„We have found that companies that
have a written vision and values
statement have a far greater Return
On Investment than those that don't.“*

Jeff Skilling anlässlich der Präsentation von Enrons „New
Vision & Values“ bei dem All Employee Meeting im April 1998

3

„Wertemanagement ist Unsinn, weil ...

- ... Werte (von gelegentlichen Bekenntnissen aus PR-Gründen abgesehen) für das Geschäft irrelevant sind.“
- ... alle Unternehmen eh mehr oder weniger die Werte haben.“
- ... Werte Luxus sind, die man sich unter Wettbewerbsbedingungen nicht leisten kann.“
-Erwartungen geweckt werden, die nicht erfüllbar sind.“
- ... es zu riskant bis unmöglich ist, da es um nicht-quantifizierbare, nicht steuerbare und nicht-kontrollierbare Größen geht.“
- ... man Selbstverständliches nicht managen muss.“

4

Zweiter Versuch: Werte sind wichtig!

- **Wertschöpfungsfunktion:** Verbesserung der Kooperations-chancen mit diversen Stakeholdern; Senkung von Koordinations- und Transaktionskosten
- **Versicherungsfunktion:** Gewährleistung von Standards
- **Heuristische bzw. Selektionsfunktion:** Orientierungspunkte für Prioritätensetzungen in hochkomplexen Umgebungen
- **Orientierungs- / Sinn- / Motivationsfunktion:** Ausdruck des Selbstverständnisses (Identitätsstiftung) bzw. gemeinsamer Interessen
- **Legitimationsfunktion:** Werte als Grundlage für Zustimmung bei der Kommunikation von Entscheidungen
- **Erinnerungsfunktion:** Wichtiges präsent halten

▶ Wenn Werte so produktiv sind, wo liegt das Problem?

5

Werte und Wirklichkeit

- (1) Werte (Integrität, Respekt, ...)
- (2) Handlungsbedingungen des unternehmerischen Alltags (Eigeninteressen, „Sachzwänge“, Wettbewerb, Konfliktfelder etc.)

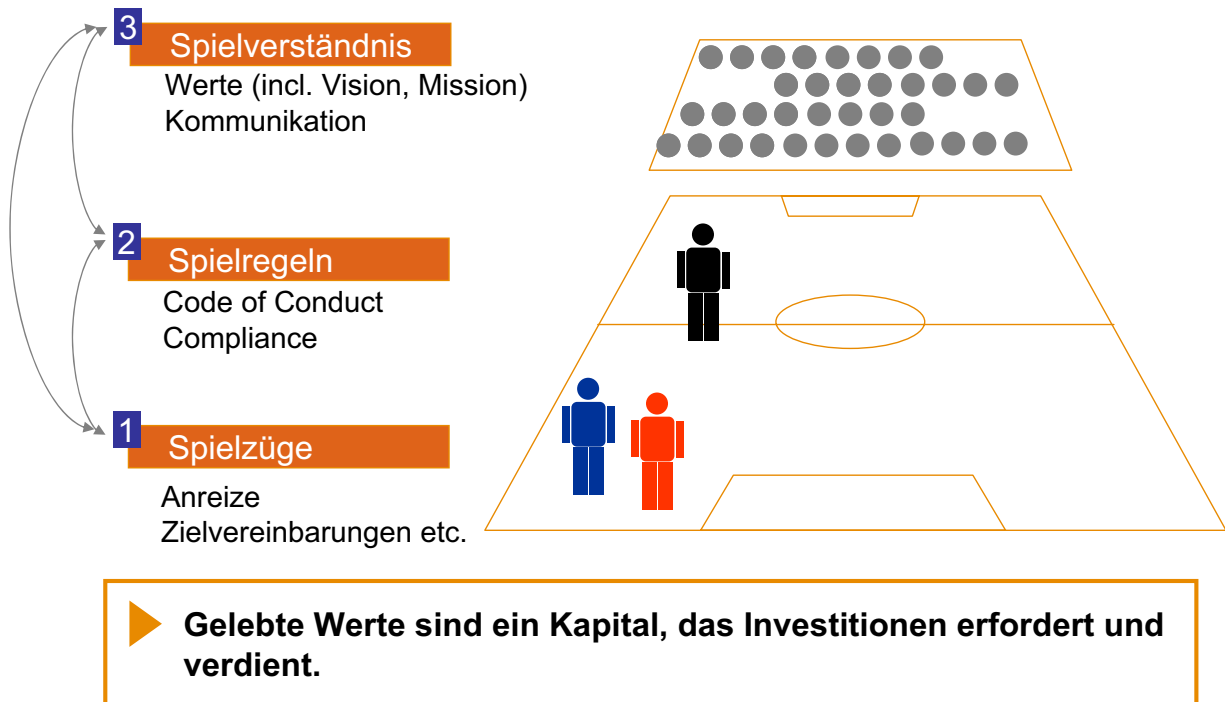
Problem möglicher **Inkonsistenzen**, die die Geltung der Werte unterminieren

- (3) Wertemanagement / Gestaltungs- und Argumentationskompetenz

▶ Handlungsbedingungen sind zu gestalten und argumentativ („konsistent“) zu vermitteln!

6

Zusammenhänge



7

Fragen zum Wertemanagement

1. Nimmt die Führung das Thema „Werte“ ernst? Nehmen Mitarbeiter das Thema „Werte“ ernst? Verstehen die Beteiligten (annähernd) das Gleiche darunter?
2. Inwieweit sind Werte abgestimmt mit dem Selbstverständnis (Corporate Identity) des Unternehmens (Vision, Mission Statement, Slogan, Unternehmensleitbild) einerseits und konkreten betrieblichen Umweltbedingungen andererseits?
3. Welche Hindernisse existieren bei der Realisierung von Werten im Alltag? Wo zeigen sich Inkonsistenzen bzw. Konfliktfelder?
4. Wie werden Werte im konkreten Alltag vermittelt bzw. präsent gehalten? Inwieweit spielen sie, insbesondere auf der operativen Ebene, bei Anreizsystemen, Zielvereinbarungen usw. eine Rolle? Gibt es explizite Kennziffern zur Messung? Welche Rolle spielen sie bei der Rekrutierung und der Personal- und (vor allem) der Führungskräfteentwicklung?
5. Welche Hilfen gibt es bei Anwendungsproblemen, insbesondere in komplexen Situationen?

8

Eine Art Zusammenfassung: Die Goldene Regel

Investiere in die Bedingungen*
der gesellschaftlichen Zusammenarbeit
zum gegenseitigen Vorteil!

* Bedingungen sind:

- Naturkapital
- Sachkapital
- institutionelles Kapital („Spielregeln“, Rechtsstaat, Marktwirtschaft)
- Humankapital, einschl. moralischen Urteilsvermögens
- License to operate
- **Werte, Vertrauen, Glaubwürdigkeit**

9

Prof. Dr. Andreas Suchanek

Handelshochschule Leipzig und Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik

Collegienstr. 62

Tel: 03491 / 466 – 231

06886 Lutherstadt Wittenberg

Email: andreas.suchanek@hhl.de

„Vom Suchen und Finden...“ Arbeits- und Anforderungsanalyse im Kontext von Interviews – theoretische Grundlagen und praktische Umsetzung

Anna Koch & Thomas Thiemann

Arbeits- und Anforderungsanalysen – ein ungleiches Paar (Folien 1 - 5)

Arbeits- und Anforderungsanalysen sind eine notwendige Voraussetzung für jegliche Form von Eignungsdiagnostik (DIN 33430, 2002). Das Ziel von Arbeitsanalysen ist es, Aufgaben und Tätigkeiten eines Arbeitsplatzes zu identifizieren. Darüber hinaus werden die Ausführungsbedingungen, die psychischen und physischen sowie sozialen Umfeldbedingungen und die Organisationsmerkmale beschrieben. Zusammengefasst erhält man damit Informationen darüber, was eine Person auf einer Stelle tun muss. Ergänzend dazu ermittelt man mit Anforderungsanalysen die Merkmale eines Arbeitsplatzes bzw. Berufsbildes oder einer Ausbildung, die für den beruflichen Erfolg und die berufliche Zufriedenheit bedeutsam sind. Aus den Ergebnissen dieser Beschreibung werden dann diejenigen Eignungsmerkmale abgeleitet, die zur Erfüllung der Anforderungen nötig sind. Diese Informationen ergänzen dann die Aufgabenbeschreibungen um Informationen, wie die Aufgaben erfolgreich bewältigt werden sollten. Damit schließen sich Arbeits- und Anforderungsanalysen nicht aus, sondern ergänzen einander in notwendiger Weise, um ausreichend Informationen zur Vorbereitung eignungsdiagnostischer Maßnahmen zu erhalten.

„Quality first!“ – die Interview-Standards des Arbeitskreis Assessment Center e. V. (Folien 6 - 8)

Welchen Ansprüchen Arbeits- und Anforderungsanalysen gerecht werden sollten, ist schon mehrfach thematisiert und definiert worden. Zwei Beispiele dafür sind die DIN 33430 und der vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. definierte Standard zur Arbeits- und Anforderungsanalyse im Rahmen der Interview-Standards (2008).

In den Interview-Standards des Arbeitskreises Assessment Center e.V., die sich aus acht Einzelstandards zusammensetzen und sich formal an dem Prozess der Interviewdurchführung in der Praxis orientieren, wird das Thema Arbeits- und Anforderungsanalyse explizit aufgegriffen, der spezifische Nutzen formuliert und konkrete Umsetzungshinweise zur Durchführung der Analysen gegeben. Daneben werden auch in der Praxis anzutreffende Vorgehensweisen beschrieben und erläutert, die eindeutig gegen die geforderten Qualitätsansprüche verstoßen. Diese „Verstöße“ reichen vom Verzicht spezifischer Anforderungsanalysen zugunsten allgemeiner Listen von Fähigkeitsmerkmalen, über die bloße Übernahme bestehender Anforderungen anderer Zielgruppen bis hin zum Einsatz von standardisierten Anforderungskatalogen externer Berater oder anderer Unternehmen.

Abb.: Der Standard 2 („Arbeits- und Anforderungsanalyse“) aus den Interview-Standards des Arbeitskreises Assessment Center e.V.:

2. Arbeits- und Anforderungsanalyse

Ein Interviewprozess lässt sich nur nach Analyse der konkreten Anforderungen sinnvoll gestalten.

Nutzen

Um in einem Interview die Passung zwischen Person und beruflicher Tätigkeit überprüfen zu können, muss eine Arbeits- und Anforderungsanalyse zur spezifischen Tätigkeit erfolgen. Die dabei gesammelten Informationen beschreiben die Zielfunktion, und dienen als Basis für das Interviewdesign.

Umsetzung

Die Arbeits- und Anforderungsanalyse

- erhebt die erfolgskritischen Aspekte einer Tätigkeit und damit die erforderlichen Wissensbereiche, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Werte, Einstellungen, Motive und relevanten Persönlichkeitsmerkmale.
- erlaubt die Festlegung von Mindestanforderungen zur erfolgreichen Bewältigung der jeweiligen Tätigkeit sowie eventueller Ausschlusskriterien.
- bezieht sich auf die konkrete Tätigkeit im jeweiligen Unternehmen.
- bezieht die Personengruppen mit ein, die die Zielfunktion wesentlich beeinflussen (Stelleninhaber, Vorgesetzte, Kunden etc.).
- berücksichtigt definierte Unternehmensziele sowie bestehende organisationsspezifische Personal- und Personalentwicklungskonzepte.
- berücksichtigt neben aktuellen auch zukünftige Anforderungen.
- resultiert in einer Zusammenstellung erfolgsrelevanter Anforderungen mit spezifischen Verhaltensbeschreibungen.

Verstöße

- Verzicht auf spezifische Anforderungsanalyse zu Gunsten externer Anforderungskataloge „von der Stange“
- Reduzierung der Anforderungsanalyse auf die Sammlung von allgemeinen Merkmalsnamen ohne Konkretisierung der Inhalte (z.B. Charisma, Belastbarkeit)
- Einseitige Sammlung nur vergangenheitsbezogener oder nur visionärer Kriterien

Task-Analysis-Tools (TAToo©) – ein methodisches Beispiel zur Umsetzung des Standards (Folie 10 - 21)

Eine methodische Möglichkeit, die Anforderungen des Standards 2 umzusetzen ist das neu entwickelte Instrument Task-Analysis-Tools (TAToo; Koch, 2007). Die TAToo basieren auf folgenden theoretischen und methodischen Säulen:

- (1) der Methode der kritischen Ereignisse (CIT; Flanagan, 1954),
- (2) die Kombination von Bottom-up- (gegenwartsorientiert) und Top-Down-Vorgehen (zukunftsorientiert) (Heider-Friedel, Strobel, & Westhoff, 2006),
- (3) der Kombination mit Aufgabenanalyse und KSAO-Ansatz (knowledge, skills, abilities, others; Schuler, 2006) und
- (4) der Kombination von Fragebogen-, Interview- und Workshopmethode.

Bei der Methode der kritischen Ereignisse (CIT; Flanagan, 1954) werden Anforderungen aus dem Verhalten von Positionsinhabern in konkreten Arbeitssituationen abgeleitet. Die zentrale Frage bei dieser Herangehensweise ist: Was hat die Person in einer typischen und wichtigen Arbeitssituation getan, damit die Situation erfolgreich bewältigt wurde? Die Methode der kritischen Ereignisse ist vielfach erforscht und erprobt worden. Allerdings setzen in Deutschland lediglich 5% der Unternehmen diese Methode ein (Stephan & Westhoff, 2002). Das weist auf ein Transferproblem zwischen Wissenschaft und Praxis hin. Eine große Hürde, möchte man die Methode nutzen, ist, dass es kein standardisiertes Instrument dazu gibt. Für jede Anforderungsanalyse müssen die Methoden zur Datenerhebung wie bspw. Fragebögen oder Interviewleitfäden selbst konstruiert werden. Das setzt natürlich eine gewisse Fachkenntnis voraus und ist mit einem erheblichen Zeitaufwand verbunden. An diesem Punkt setzte die Konstruktion der TAToo an.

Im Instrument werden drei Arbeitsschritte (Tools) durchlaufen: Im Tool 1 werden die Teilnehmer nach ihren Aufgaben, dem notwendigen Wissen und Kenntnissen, erfolgreichem Arbeitsverhalten und Entwicklungstrends gefragt. Die Daten daraus werden dann im Tool 2 zu Anforderungen gruppiert. Im Ergebnis entsteht ein vorläufiges Anforderungsprofil, das dann in Tool 3 bewertet wird. Wichtige Bewertungskriterien sind dabei die Wichtigkeit, Trainierbarkeit und Kompensierbarkeit der Anforderungen. Zu jedem Tool gehört auch ein Evaluationsbogen für die am Prozess beteiligten Personen. Er dient der Qualitätssicherung des Instrumentes und erfasst die Verständlichkeit und den Aufwand aus Sicht der beteiligten Personen sowie ökonomische und praktische Aspekte.

Literatur:

Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (2002). *DIN 33430 – Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen*. Berlin: Beuth.

Heider-Friedel, C., Strobel, A., & Westhoff, K. (2006). Anforderungsprofile zukunftsorientiert und systematisch entwickeln – Ein Bericht aus der Unternehmenspraxis. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 23-31.

Koch, A. (2007). Deriving requirements from concrete behaviour descriptions: best practice with the critical incident technique. *Vortrag zur 7. Tagung Training & Innovation in Dresden*.

Schuler, H. (2006). Arbeits- und Anforderungsanalyse. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. (2., überarbeitete und erweiterte Auflage), (S.45-68). Göttingen: Hogrefe.

Stephan, U. & Westhoff, K. (2002). Personalauswahlgespräche im Führungskräftebereich des deutschen Mittelstandes: Bestandsaufnahme und Einsparungspotential durch strukturierte Gespräche. *Wirtschaftspsychologie*, 4, 3-17.

„Vom Suchen und Finden...“ Arbeits- und Anforderungsanalysen im Kontext von Interviews

Theoretische Grundlagen und Praktische Umsetzung

Anna Koch und Thomas Thiemann

Beitrag A1-S-01
Folie 1

Agenda

Theoretische Grundlagen:

Arbeits- und Anforderungsanalysen – ein ungleiches Paar

„Quality first!“ – die Interview-Standards des Arbeitskreis
Assessment Center e. V.

Praxis:

Task-Analysis-Tools (TAToo®) – ein methodisches
Beispiel zur Umsetzung des Standards