

Assessment Center

eBooklet # 9

sueddeutsche.de

coach
academy

Für die Führungskräfte von morgen!

Inhalt

Vorwort	2
Woher kommt das Assessment Center?	3
Wer profitiert vom AC?	6
Wie läuft ein AC ab?	8
Die Vorbereitung	11
Testverfahren im AC	14
Die Auswertung eines AC	23
Wie kann man ein seriöses AC erkennen?	24
Das Abschlussgespräch	26
Impressum	29
Was ist die CoachAcademy?	30
Die eBooklets der CoachAcademy	31



PERSPEKTIVEN MIT START 2000 Plus

START 2000 Plus ist die erfolgreiche Ausbildungs- und Qualifizierungsinitiative von Südwestmetall, dem Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg. Nach dem Motto „Wir reden nicht, wir handeln!“ konnten so bereits über 15 000 junge Menschen und über 300 Unternehmen aktiv unterstützt werden.

- ▶ **START 2000 Plus** sorgt für Nachwuchs in gewerblich-technischen Ausbildungsberufen.
- ▶ **START 2000 Plus** unterstützt junge Menschen mit besonderem Förderungsbedarf.
- ▶ **START 2000 Plus** hilft bei Personalentwicklung im Bereich Ingenieur Nachwuchs.
- ▶ **START 2000 Plus** bietet Personalmarketing und Personalentwicklung für Jungakademiker.

www.START2000Plus.de



Ausbildungs- und Qualifizierungsinitiative
des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie
Baden-Württemberg e.V.

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

Traditionelle Methoden der Bewerberauswahl haben Konkurrenz bekommen. Immer mehr Unternehmen suchen neue Mitarbeiter über so genannte Assessment Center. Wie Sie sich souverän im AC behaupten können, zeigen wir Ihnen mit diesem eBooklet No. 9.

Viel Erfolg wünschen Ihnen

Carolin Metzger und Heiko Lüdemann
und das Team der www.coachacademy.de

Entdecker gesucht

Süddeutsche Zeitung

Woher kommt das Assessment Center?



Von deutschen Psychologen in den 20er Jahren entwickelt, wurde dieses Auswahlverfahren zur Auslese des Offiziersnachwuchses eingesetzt. Dieses Auswahlverfahren gelangte zum Ende des Zweiten Weltkrieges zunächst über das „Office of the Coordinator of Information“, der Vorgänger-Version des heutigen USGeheimdienstes CIA, in die strategische Führung der US-Army. In den 50er Jahren entwickelten es die Amerikaner als Rekrutierungsinstrument auch für „nichtmilitärische“ Unternehmen weiter.

Seit Anfang der 70er Jahre wird es auch in Deutschland wieder zur Personalauswahl herangezogen. Für über zwei Drittel der größeren europäischen Konzerne spielt diese Methode bei der Personalentscheidung eine zentrale Rolle. Der heutige Begriff „ASSESSMENT CENTER“ (engl. to assess = abschätzen, center = Mittelpunkt) ist aber nicht das von vielen gepriesene neue „Wunderinstrument“ der Personalauswahl.

Bei der Besetzung von Führungspositionen ist die Kenntnis über die Potenziale der Bewerber besonders wichtig. Die traditionellen Auswahlmethoden, etwa das Vorstellungsgespräch oder der Persönlichkeitstest, reichen jedoch längst nicht mehr aus, um aus einer Vielzahl von Kandidaten für eine leitende Funktion den bestmöglichen bzw. geeignetsten herauszufiltern.

Das Einzelassessment

Oft wird bei Neueinstellungen und Funktionswechseln, vor internationalen Personaltransfers sowie bei „Crossroad“-Situationen auf den obersten drei Managementebenen das so genannte „Einzelassessment“ angewendet, das als Sonderfall des Assessment Center zu verstehen ist. Auch dieses Einzelassessment ist ein strukturiertes, professionelles Verfahren, um Stärken und Defizite von einzelnen Kandidaten abzuschätzen und mit dem Anforderungsprofil zu vergleichen. Dabei werden die Kandidaten einzeln – meist aus Diskretionsgründen gegenüber anderen Mitbewerbern – nach den Kriterien eines AC's beurteilt. Da im Gegensatz zum reinen Assessment Center keine Mitbewerber im gleichen Beurteilungsprozess dabei sind, ist im Einzelassessment der Bereich zwischenmenschlicher Interaktionen (z.B. Gruppen- bzw. Führungsverhalten) schwieriger überprüfbar.

In der Praxis werden deshalb meist firmeninterne Assessoren für die entsprechenden Rollenspiele eingesetzt. Dies hat den Nachteil eingeschränkter Beobachtungstätigkeit, da diese Assessoren vor allem agieren müssen. Der Nutzen für Kandidaten des Einzelassessments ist die fundierte eigene Standortbestimmung mit Potenzialerfassung. Ziel des Einzelassessments ist es, den Grad der Übereinstimmung zwischen der Person und der Position zu bestimmen. Auch hier wird mit Konzentrations- und Leistungstests geklärt, wie jemand unter Druck arbeitet. Im Führungsgespräch lässt sich das Verhalten als Vorgesetzter beobachten.

Das AC als Personalausleseverfahren

Wir werden uns in diesem eBooklet auf das reine Assessment Center beschränken, in dem das Verhalten einer Gruppe von Teilnehmenden von mehreren Beobachtenden in verschiedenen praxisrelevanten Situationen in Bezug auf unternehmensspezifische Anforderungen beobachtet und beurteilt wird.

Mit dem Assessment Center wurde ein Verfahren entwickelt, das mehrere Auswahlinstrumente miteinander kombiniert, und so dem Unternehmen eine Auswahlentscheidung auf breiter Basis ermöglicht. Das AC gilt als härtestes Personalausle-

severfahren. Bei einem AC werden arbeitsprobenartige Testverfahren in Form von Simulationen von Begebenheiten, denen man im Berufsleben voraussichtlich gegenüberstehen wird, durchgeführt.

Viele dieser im AC verwendeten Tests halten wissenschaftlicher Kritik nicht stand. Psychologen sprechen von unnötiger und unzulässiger „Schnüffelei“, die den Rahmen des Angemessenen nicht selten überschreitet. Daneben machen aber auch Arbeitsrechtler sehr kritische Anmerkungen, da dem zu Beurteilenden nur Fragen mit eindeutigen Bezug zum Arbeitsplatz vorgelegt werden dürfen. Missbräuchlich angewendete Tests, die zu diagnostischen Zwecken der klinischen Psychologie entwickelt wurden, streben mehr danach, die Schwächen ihrer „Opfer“ bloßzulegen, als deren Stärken aufzuzeigen. Von „wohlwollender Potenzial-Beurteilung“ kann dann keine Rede mehr sein.

Und – nicht überall, wo Assessment Center „drin ist“, muss es auch „drauf stehen“. Mitunter wird der Ausdruck „Assessment“ (Einschätzung) im Zusammenhang mit der Beurteilung von Menschen als abwertend und deshalb unangebracht gehalten. Auch erweckt der Ausdruck „Center“ den Eindruck, als handele es sich um ein Zentrum und nicht um eine Methode. Einige Unternehmen verwenden also für ihre AC's auch eigene Begriffe wie z.B. Management- bzw. Personalentwicklungsseminar/Führungskräfte-Potenzial-Test/Auswahl-, Förderungs-, Beurteilungs-, Qualifikations-Seminar/Recruiting- oder Carrier-Day.

Wer profitiert vom AC?



Von einem Assessment Center profitieren Teilnehmer und Unternehmen gleichermaßen.

Vorteile für den Teilnehmer

- Sie lernen ein Instrument kennen, dem Sie im weiteren Verlauf Ihres Berufs begegnen werden.
- Sie lernen sich selbst in Konkurrenz-situationen kennen.
- Sie bekommen am Ende ein fundiertes Fremdbild dem eigenen Selbstbild gegenüber gestellt, d.h. für Sie stellt die professionelle Fremdbeurteilung eine wertvolle Standortbestimmung dar.
- Sie erleben den Druck eines Einzelausleseverfahrens innerhalb einer Gruppe.
- Ihre Stärken und Schwächen werden offen gelegt und sind dadurch für Sie besser nachvollziehbar.

- Ihre Leistung im Verhältnis zu den anderen Bewerbern wird transparenter.
- Sie lernen, sich sprachlich-rhetorisch zu „verkaufen“.
- Sie sind selbst bei einer Absage für ein nächstes AC besser gewappnet.

Vorteile für das Unternehmen

- Ein AC kann natürlich unterschiedlichen Zielen dienen. In den meisten Fällen werden AC's zur gezielten externen Besetzung einer bestimmten Stelle im Unternehmen eingesetzt.
- Oft benutzen einige Firmen diese Auswahlmethode, um Leistungs- und vor allem Entwicklungspotenziale ihrer Mitarbeiter zu beurteilen, z.B. für die interne Besetzung einer wichtigen Position.
- Das AC hat im Vergleich zum unstrukturierten „guten alten“ Bewerbungsgespräch eine wesentlich höhere Vorhersagequalität, Schätzungen zufolge fast doppelt so hoch.
- Ein AC kann sehr exakt auf das zugeschnitten werden, was das einstellende Unternehmen

haben will. Wenn z.B. Teamfähigkeit im Vordergrund steht, dann wird eben ein AC aufgebaut, in dem in vielen Situationen auf das Verhalten im Team geschaut wird.

- Ebenso kann das AC an die speziellen Bedingungen und Bedürfnisse einzelner Bereiche oder Funktionen im Unternehmen angepasst werden.
- Auf jeden Fall ist das Ergebnis eines AC's eine aussagefähige Stärken-Schwächen-Analyse, auf deren Grundlage Personalentwicklung betrieben werden kann. Die Basis ist dabei breiter und sicherer als das traditionelle Bewerbungsgespräch.
- Die Bewerber können im direkten Vergleich unter die Lupe genommen werden.
- Aufgrund der Beurteilung durch wechselnde Beobachter wird eine wesentlich größere Objektivität als beispielsweise beim Bewerbungsgespräch erzielt.
- Eine vorschnelle Entscheidungsfindung durch den „ersten Eindruck“ wird weitgehend vermieden, da eine Entscheidung erst nach Auswertung aller Informationen stattfindet.

Wie läuft ein AC ab?



Standard-AC gibt es nicht. Bestimmte Bausteine tauchen jedoch in fast jedem AC auf: Selbstpräsentation, Gruppendiskussionen, Rollenspiele, Fallstudien und Postkorbübungen.... Dabei werden folgende Kriterien überprüft:

1. Persönlichkeit: Sind Sie sympathisch und anpassungsfähig, passen Sie zur Firma?
2. Leistungsmotivation: Sind Sie engagiert, haben Sie Biss, sind Sie wirklich lern-, einsatz-, arbeitswillig? Können Sie sich mit der Aufgabe und dem Unternehmen identifizieren?
3. Analytische Fähigkeiten: Können Sie klar analysieren?
4. Neben der zweifellos wichtigen Kommunikationsfähigkeit zählt Sympathie zu den wichtigsten Einstellungs- und Aufstiegs-kriterien, sowohl bei einem Vorstellungsgespräch zu einer Bewerbung wie auch gerade beim AC. Es kommt immer entscheidend darauf an, ob Sie sympathisch wirken.

Sympathie oder auch Antipathie wird einerseits mit verbaler und averbaler Kommunikation, also über die Sprache (formalinhaltlich) und Sprechweise (laut, leise, Klang, Dialekt etc.) begründet. Andererseits haben natürlich auch Aussehen und Kleidung, aber auch Auftreten und Körpersprache entsprechenden Einfluss.

Sympathie mobilisieren Sie am schnellsten, wenn Ihr Gegenüber den Eindruck bzw. die Hoffnung gewinnt, dass Sie einen Beitrag zu seiner Bedürfnisbefriedigung leisten. Selbst biografische oder charakterliche Parallelen zwischen Ihnen und ihren Gesprächspartnern (dieselbe Uni, derselbe Geburtsort, Ex-Arbeitgeber etc.) - also die unterschwelligen Identifizierungsprozesse - lassen Ihre Chancen steigen, als sympathisch empfunden zu werden.

Für wen sind AC geeignet?

Waren AC früher vor allem für Absolventen gedacht, so werden sie nun verstärkt bei Ausbildungsberufen schon für Abiturienten und intern für Mitarbeiter, die in Führungspositionen streben, angewandt. Inhalte und die Zielgruppen von AC haben sich somit allmählich verändert.

Dauer eines AC

Ein AC kann zwischen einem halben Tag bis zu mehreren Tagen dauern, oft sind es zwei. Falls Sie einen weiten Anfahrtsweg haben, wird der AC-Veranstalter für Sie ein Hotelzimmer buchen. Die Kosten hierfür werden ebenso wie diejenigen für Anreise und Verköstigung übernommen. Während des gesamten AC ist in der Regel für ausreichende Pausen sowie das leibliche Wohl gesorgt.

Der Ablauf im Überblick

Zu Beginn eines AC stellt ein Unternehmensvertreter meist das Unternehmen mit seiner Produktpalette vor und nennt die zu vergebenden Positionen und Aufstiegsmöglichkeiten. Dann können die Kandidaten Fragen stellen. Aus den Fragen und Reaktionen der künftigen Hoffnungsträger schließen die Beobachter bereits auf das Interesse und die Motivation des Bewerbers.

Ein Unternehmen, das sich um die Durchführung eines seriösen AC bemüht, wird den Teilnehmern vorher die folgenden Informationen zukommen lassen:

- Image-Broschüre bzw. umfassende Informationen über das Unternehmen
- Ablauf des geplanten Assessment-Center
- Tagesordnung
- Hinweise zur Anreise und Anfahrtsskizzen
- Organisatorische Hinweise zum Durchführungsort
- Reisekostenregelungen.

Genau wie im Vorstellungsgespräch werden Fach-/Führungskompetenz, Sozialverhalten, Persönlichkeit, Kommunikationsfähigkeit und Methodenkompetenz der Kandidaten beobachtet und bewertet.

Das erstklassige Outfit hebt das Selbstbewusstsein des Kandidaten und beeindruckt die Konkurrenz. Der Bewerber unterstreicht damit auch die Bedeutung der Veranstaltung. Selbst bei vermeintlich unwichtigen Teilen wie Pausen, Abendveranstaltungen usw. auf der Hut sein!

Die Vorbereitung



Wie bei allen anderen Prüfungen, die Sie bereits überstanden haben, kommt es auch beim AC vor allem auf die Vorbereitung an. Vier Ebenen der Vorbereitung sind dabei zu beachten:

1. Informieren Sie sich gründlich über das Unternehmen, zu dem Sie wollen und ermitteln Sie – wenn möglich – auch die Anforderungen der angestrebten Position.
2. Machen Sie sich schlau über das, was ein AC ausmacht. Durchlaufen Sie die einzelnen Übungen nicht nur gedanklich, sondern machen Sie sie in praktischer Form.
3. Analysieren Sie Ihre eigene Persönlichkeit, Ihre Fähigkeiten, Ihre Ziele – kurz: was Sie selbst eigentlich ganz genau wollen. Erarbeiten Sie von sich ein Stärken-Schwäche-Profil, arbeiten Sie an Ihren Schwächen und bauen Sie Ihre Stärken aus.
4. Eignen Sie sich einige Techniken an, die – nicht nur im AC – immer wieder gebraucht werden, wie zum Beispiel den Umgang mit einem Flip-Chart oder Projektor.

Wer zu einem AC geladen ist, sollte sich zunächst gründlich über das Unternehmen und dessen Kultur informieren (auf der Homepage oder durch Imagebroschüren). Postkorbübungen und Präsentationen kann man zu Hause trainieren. Zudem sollte man sich die Kriterien der Beobachter vergegenwärtigen. Die Analyse des eigenen Selbst- und Fremdbilds ist hilfreich.

Strategische Voraussetzungen

- Kalkulieren Sie genügend Fahrzeit ein und fahren Sie frühzeitig los.
- Seien Sie ausgeschlafen, machen Sie vor und evtl. während des AC's kurze Entspannungsbungen.
- Vertrauen Sie Ihren Fähigkeiten. Denken Sie während des AC immer wieder an Ihre Stärken.

- Bleiben Sie natürlich, seien Sie authentisch und vergegenwärtigen Sie sich die für Sie relevanten Verhaltenskriterien.
- Berücksichtigen Sie, dass Sie auch in den Kaffeepausen, zwischen den Übungen und beim Essen beobachtet werden.
- Gönnen Sie sich am Tag vor dem AC etwas Gutes.

Die Einzelvorstellung gehört zu den Standardübungen des AC. Sie sollten also bereits zuhause einen „Steckbrief“ mit den essentiellen Angaben zu Ihrer Person (persönlichen Daten, Vorlieben, Abneigungen etc.) angefertigt haben.

Die Mindestanforderung ist – wie beim normalen Vorstellungsgespräch – einen Lebenslauf griffbereit dabei zu haben. Auch wenn Sie ihn nicht brauchen werden (konkrete Jahreszahlen sind in der Regel nicht gefragt), es beruhigt zumindest. Vergleichbar ist das mit dem „Spickzettel“ in der Schule - was da drauf stand, wusste man!

Insider-Tipps

- Häufig ist in den verschiedenen Tests aktuelles Wissen gefragt. Es ist also empfehlenswert, bereits im Vorfeld regelmäßig in der Tagespresse und den Nachrichten die neuesten Geschehnisse zu verfolgen.
- Seien Sie so natürlich und unverkrampft wie möglich. Jeder erfahrene Beobachter merkt sofort, ob jemand »echt« ist, oder ob er nur eine Rolle spielt, um sich möglichst gut zu präsentieren. Sie werden außerdem von mehreren Beobachtern in Augenschein genommen. Unwahrscheinlich, dass Ihr Schauspiel dabei unerkannt bleibt. Das Unternehmen möchte Sie persönlich kennenlernen und nicht ein gekünsteltes Double.
- Nobody is perfect. Auch Sie werden im AC Fehler machen – stehen Sie dazu und schieben Sie die Schuld nicht auf besondere Umstände oder gar auf andere! Wenn Sie merken, dass Sie als Kandidat einen Fehler gemacht haben, versuchen Sie, ihn souverän klarzustellen und signalisieren Sie, dass Sie Ihr falsches Handeln erkannt haben. Damit beweisen Sie Stärke.

Testverfahren im AC



Wie an anderer Stelle schon erwähnt, tauchen bestimmte Bausteine in fast jedem AC auf: Selbstpräsentation, Postkorbübungen, Gruppendiskussionen, Rollenspiele und Fallstudien. Welche Aufgaben bzw. Übungen im Einzelfall eingesetzt werden, ist je nach Anwender, zu besetzender Position und Zielsetzung des AC-Verfahrens unterschiedlich.

Der erste wichtige Test: Ihre Vorstellung

Meist beginnt das AC zunächst mit einer Vorstellungsrunde und das ist bereits die erste Aufgabe, die es zu bewältigen gilt.

Oft schätzen einige Bewerber die Vorstellung der Teilnehmer untereinander als reine Formalität ein, geben sich deshalb nur wenig Mühe. Dabei kann man sich wunderbar auf diese Übung vorbereiten. Häufig werden hier bereits die ersten „Noten“ im Auswertungsblatt festgehalten.

Kurze Vorstellung vor der Gruppe

- Die Vorstellung soll sich nur auf wesentliche Stationen Ihrer Ausbildung beziehen, also bitte keine Details, konkrete Daten, zu persönliche Angaben oder Hobbys.
- Wiederholen Sie bitte nicht die Redewendungen Ihres Vorredners, das langweilt den Zuhörer.
- Gefragt ist Ihr berufliches Engagement. Das können auch Erfahrungen bei Praktika oder vorausgegangen Tätigkeiten sein.
- Nennen Sie prägnant Ihre beruflichen Ziele. Selbst wenn Sie noch relativ unsicher sind, lassen Sie das nicht erkennen.
- Zeigen Sie, dass Sie sich mit dem Unternehmen und Ihrer künftigen Tätigkeit intensiv auseinandergesetzt haben. Begründen Sie, warum Sie gerade diese Stelle bei diesem Unternehmen anstreben.
- Denken Sie positiv: „Ich zeige, was ich kann!“ anstatt: „Man sieht sofort, was ich nicht kann.“

Vorstellung durch Partner-Interview

Das Interview durch einen anderen Teilnehmer und die anschließende Vorstellung durch diesen ist wohl eines der anspruchsvollsten Verfahren. Diese Übung ist zweigeteilt.

Zuerst sollen Sie mit Hilfe eines kleinen Fragebogens innerhalb von etwa fünfzehn bis zwanzig Minuten einen anderen Teilnehmer interviewen und anschließend die wichtigsten beruflichen Merkmale und Stationen, aber auch seine persönlichen Eigenschaften und Neigungen herausarbeiten. Bei diesem Interview werden Sie intensiv beobachtet; Kriterien dafür sind:

- Stellen Sie Ihre Fragen klar, kurz und verständlich?
- Konnte in Ihren Fragen der Bezug zum Anforderungsprofil des Unternehmens wieder erkannt werden?
- Haben Sie das Interview gesteuert? Lassen Sie es zu, wenn Ihr Gesprächspartner ausschweifend vom Thema abkommt? Oder unterbrechen Sie ihn und reißen Sie die Gesprächsführung stets wieder an sich?

- „Verpacken“ Sie manche Fragen auch mal humorvoll bzw. haben Sie Humor in den Antworten zugelassen?
- Notieren Sie die wichtigsten Fragen, Antworten und Merkmale für die anschließende Vorstellung!

Im zweiten Teil werden Sie bei der etwa fünf- bis zehnminütigen Präsentation unter die Lupe genommen. Elemente der Präsentationstechnik und Rhetorik helfen Ihnen, hierbei gut abzuschneiden:

- Halten Sie beim Vortrag immer Blickkontakt zu Ihren „Zuhörern“.
- Stecken Sie nicht die Hände in die Tasche.
- Lächeln Sie hin und wieder einmal in die Runde und „überspielen“ Sie kleinere Versprecher mit einer humorvollen Bemerkung.
- Bleiben Sie in Bewegung (bitte aber ohne zu übertreiben). Wenn Sie den gesamten Vortrag über in einer Körperhaltung verharren, erstarrt auch Ihre Rede.

Die Postkorb-Übung

Hier wird eine alltägliche Situation nachgespielt: Stellen Sie sich bitte vor, Sie kommen nach einer Abwesenheit von mehreren Tagen ins Büro und sollen kurz darauf erneut eine Dienstreise antreten. Oder Ihr Chef ist plötzlich erkrankt und Sie müssen sich als sein offizieller Stellvertreter um seine „unaufschiebbaren Probleme“ kümmern, die sich natürlich mit Ihren Terminen überschneiden.

Innerhalb einer begrenzten Zeit von einer halben bis einer Stunde müssen Sie einen überfüllten Postkorb bearbeiten. Er erhält beispielsweise 15 bis 20 Briefe, Notizen und innerbetriebliche Meldungen. In allen geht es um leichte bis mittlere Katastrophen, die Sie sofort abwenden müssen.

Während Ihrer Bearbeitung werden Sie eventuell auch noch bewusst unterbrochen. Der Stress wird systematisch erhöht, indem von Zeit zu Zeit das Telefon klingelt, wobei Sie von einem neuen Problem erfahren, das Sie in die Bearbeitung des Postkorbes mit einbauen müssen. Oder ein „Mitarbeiter“ kommt herein nach dem Motto: „Können Sie mir mal helfen? Ich hab’ da ein Problem.“ Kein Wunder, dass man da ganz schön unter Druck geraten kann...

Natürlich müssen Sie alles, was Sie zu tun gedenken, oft schriftlich – aber zumindest mündlich – begründen. Beim anschließenden Interview wird mit ausgefeilten Fragen Ihre Fähigkeit zu systematischem Denken und Handeln, Ihre Flexibilität, Ihr Planungs- und Organisationstalent, Ihr Führungsgeschick im Umgang mit Mitarbeitern und im Delegieren einzelner Aufgaben getestet.

Folgende Checkliste hilft Ihnen dabei:

- Habe ich Prioritäten festgelegt?
- Habe ich auch wirklich alle Informationen aufmerksam gelesen?
- Habe ich die einzelnen Vorgänge geordnet nach Zielen, Terminen und anderen Kriterien.
- Habe ich den Zeitplan der Erledigung festgelegt?
- Gibt es Verflechtungen zwischen den Vorgängen?
- Habe ich eventuelle Gemeinsamkeiten und mögliche Parallelbearbeitung geprüft?
- Was würde passieren, wenn Termine nicht gehalten werden?
- Habe ich festgelegt, welche Vorgänge delegiert werden können und welche ich selbst erledigen muss?
- Welche Vorgänge können delegiert werden und warum?
- Welche Vorgänge muss ich unbedingt selbst erledigen und warum?
- An wen kann ich ausgewählte Aufgaben delegieren und welche Kontrollmöglichkeiten habe ich?
- Welche Ordnungskriterien bieten sich an, um die selbst zu erledigenden Aufgaben zu strukturieren und zu gliedern?
- Habe ich meine Entscheidungen nochmals überdacht, lässt sich ein „roter Faden“ erkennen?
- Welche Alternativen bieten sich an?
- Mit welchen Konsequenzen oder Konflikten muss ich bei einzelnen Entscheidungen rechnen?
- Wie wirken sich derartige Konsequenzen oder Konflikte auf andere Vorgänge in meinem Postkorb aus?

- Gibt es darunter Konsequenzen oder Konflikte, die sich auf andere betriebliche Zusammenhänge auswirken (Betriebsklima, Führungsstil etc.)?
- Lassen sich derartige Auswirkungen eventuell sogar rechtfertigen?
- Kann ich meine Entscheidungsgründe plausibel begründen?

Gruppendiskussionen

Derartige Diskussionsrunden gehören heute zum Standardrepertoire der Assessment Center. Dabei werden die Teilnehmer in eine Situation versetzt, in der sie zu einem vorgegebenen Problem eine Lösung finden müssen. Zu diesem Zweck können Gesprächsrunden mit der ganzen Gruppe oder mehrere kleinere Gruppen gebildet werden. Die meisten Diskussionsrunden sind relativ kurz, sie dauern ca. 15 bis 30, höchstens 45 Minuten. Die zu diskutierende Thematik ist oft so komplex, dass das geforderte gemeinsame Ergebnis, z. B. ein Gruppenkonsens, in der Kürze der vorgegebenen Zeit gar nicht erreicht werden kann. Weil sich die Diskussionsteilnehmer unter einem enormen

Leistungsdruck fühlen und entsprechende Versagensängste entwickeln, führt dies häufig zu einer aggressiv-gereizten Stimmung.

Im AC erleben wir vom Auswahlgremium vorgegebene oder frei zu wählende Themen mit oder ohne Zielvorgabe. Die Themenpalette reicht von Berufsbezogenem über Inhalte aus den Bereichen Politik, Umwelt, Wirtschaft, Zeitgeschehen bis hin in den privaten Bereich. Bisweilen wird ein Ergebnis gefordert (Stellungnahme, Konsens).

Vier Diskussionsformen lassen sich unterscheiden:

1. Die führungslose Diskussion ohne Rollen, d.h., in dieser Variante hat keiner der Teilnehmer die Gesprächsleitung zugewiesen bekommen. Außer dem Thema bestehen keinerlei Einschränkungen.
2. Die führungslose Diskussion mit Rollen bedeutet, dass keiner der Teilnehmer das Gespräch führen soll, aber jeder eine vordefinierte Rolle zugewiesen bekommt, die er im Gesprächsverlauf nicht verlassen darf. So werden bezüglich des Themas bestimmte Rollen zugewiesen, die vom Kandidaten während der ganzen Diskussion vertreten werden müssen.

3. Die geführte Diskussion ohne Rollen ist eine Form, bei der entweder einer bestimmten Person oder wechselnden Personen die Gesprächsleitung (alle 10 bis 15 Minuten) übertragen wird, wobei die Meinungen unbeeinflusst bleiben.
4. Geführte Diskussionen mit Rollen. Hier wird die Gesprächsleitung wie unter 3.) vergeben und zusätzlich nimmt jeder Teilnehmer eine feste Position zum Thema ein, die er während des Gesprächsverlaufs nicht verlassen sollte.

Wenigstens eine der vorgestellten Diskussionsformen wird in jedem AC praktiziert, da sich hier unterschiedlichste Beobachtungsmöglichkeiten ergeben. In erster Linie sind hier Führungsverhalten, Einfühlungsvermögen, Ausdruck, Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen der Probanden zu sehen.

Während einer Gruppendiskussion werden aber auch Eigenschaften wie Belastbarkeit, Selbstvertrauen, Selbstkontrolle, Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit, Überzeugungskraft, Konfliktfähigkeit und Engagement beobachtet.

Experten-Tipps:

- Zeigen Sie Ihre Stärken: Fixieren Sie sich nicht auf das Ergebnis - die Zeit ist absichtlich zu knapp bemessen, um Stress zu erzeugen.
- Bringen Sie Ihre Vorstellungen aktiv ein, ohne andere zu übervorteilen.
- Halten Sie Blickkontakt zu Ihren Gesprächspartnern.
- Geben Sie der Diskussion ein eigenes Profil, argumentieren Sie überzeugend.
- Hören Sie aktiv zu, das heißt: Greifen Sie Vorschläge auf, berücksichtigen Sie die Reaktionen im Team.
- Nutzen Sie die Vorteile der moduliert eingesetzten Stimme und guter Frage- und Antworttechnik.
- Bleiben Sie bei „Angriffen“ sachlich und ruhig.
- Vermeiden Sie Schwächen wie folgende: Sie haben am Ende das Ziel der Diskussion aus den Augen verloren. Sie sind nicht mehr konzentriert genug, um sich vom Schwung der Auseinandersetzung mitreißen zu lassen.

Sie sind nicht immer kritisch genug auf andere Argumente eingegangen. Sie verwenden häufig gleiche Sprachfloskeln und/oder „Füllworte“.

- In einer Gruppendiskussion gibt es kein einzig richtiges Verhalten, sondern nur ein Verhalten, das der Situation angemessen ist.

Rollenspiele

Dieses „Stegreif-Theater“ dauert normalerweise bis zu 30 Minuten, wobei davon zur Vorbereitung maximal 15 Minuten bleiben. Bereits bei der Gruppendiskussion haben wir zwei Möglichkeiten des Rollenspiels (in der Gruppe) kennen gelernt.

Bei dem hier gemeinten Rollenspiel geht es meist um gespielte Zweiergespräche, in denen ein berufliches oder privates Problem gelöst werden muss. Leichtes Spiel hat, wer dabei Fingerspitzengefühl, Einfühlungsvermögen und Geschick im Umgang mit Menschen zeigt. Denn diese Eigenschaften stehen bei den Rollenspielen im Vordergrund. Oft schlüpft der Bewerber in die Rolle des Chefs, der AC-Beobachter wird zum bockigen Mitarbeiter (siehe nachfolgende Tipps). Manchmal mimt er einen Kunden, der sich beschwert, oder einen potenziellen Käufer.

Geht es um eine Position im Außendienst werden Sie wahrscheinlich ein Verkaufsgespräch führen müssen, bei der Besetzung einer Führungsposition ein Mitarbeitergespräch.

Experten-Tipps:

- Schaffen Sie eine angenehme Atmosphäre und weisen Sie darauf hin, dass es hier um das Verhalten des Mitarbeiters geht.
- Beschreiben Sie den Sachverhalt möglichst neutral und wertfrei.
- Finden Sie durch offene Fragen die Hintergründe des Mitarbeiterproblems heraus, um auf dieser Grundlage entsprechende Regelungen und Vereinbarungen zu treffen.
- Klären Sie den Sachverhalt.
- Formulieren Sie Ihre Kritik klar, verständlich und konstruktiv. Kritisieren Sie Leistungen und Verhalten, nicht den Menschen selbst, und nehmen Sie konkrete Situationen zum Anlass.

- Seien Sie kein strenger Richter, sondern kooperativer Helfer, der das Vertrauen des Mitarbeiters gewinnt. Bringen Sie Verständnis für ihn auf, aber vertreten Sie die Unternehmensinteressen.
- Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.
- Fassen Sie die (Ziel-)Vereinbarungen zusammen.

Psychologische Testverfahren

Wie bereits erwähnt, werden in einigen Assessment-Centern auch standardisierte psychologische Testverfahren eingesetzt. Allgemein gesagt ist ein psychologischer Test ein speziell konstruiertes Verfahren, mit dem bestimmte „Merkmale“ von Personen erfasst oder gemessen werden. Dazu gehören z.B. Intelligenztests, Konzentrations- und Leistungstests, Biografische Fragebogen, Persönlichkeitsfragebogen, Projektive Testverfahren etc.

Ihr potenzieller „Brötchengeber“ will Sie kennen lernen – und Sie ihn. Dabei versuchen Sie, gegenseitig Informationen aus der Bewerbungssituation mitzunehmen. Lediglich die Mittel und Methoden, die hier beiden „Partnern“ zur Verfügung stehen, sind recht ungleich.

Wie schon erwähnt, wurden die meisten dieser Tests lediglich für klinische Beratungs- und Therapiesituationen entwickelt. In einer derartigen besonders vertrauensvollen Beziehung zwischen Therapeut und Patient hat so ein Test die Aufgabe, dem Therapeuten die Hilfe, die der Klient bzw. Patient von ihm erwartet, noch gezielter und schneller zu ermöglichen. So eingesetzt, helfen sie dem Getesteten, der sich ihnen im Gegensatz zur Bewerbungssituation nicht zwangsweise, sondern völlig freiwillig unterzieht.

Auch wenn diese ab und an bei der Bewerberauswahl eingesetzt werden, sind sie juristisch unzulässig. Wo aber kein Kläger ist, ist bekanntlich auch kein Richter. Als Bewerber gilt es, das psychische Verletzungsrisiko zu erkennen und sich das Rüstzeug zum Entschärfen dieser Tests anzueignen.

Wie geht es los?

Der Test fängt bereits in einem ganz frühen Stadium und scheinbar harm- und bedeutungslos an. Bereits durch die Art, wie Sie die Tür öffnen, um in das Sekretariat, ins Vorzimmer zu kommen, wird das Testverfahren eröffnet. Wie Sie Platz nehmen, ob Sie rauchen, ob Sie Kaffee trinken, wie Sie sprechen, wie Sie sitzen, all das fließt in das so

genannte Persönlichkeitstestverfahren ein. Dabei können Sie im Einzelfall auch an Firmen geraten, die ganz gezielt eine Anzahl von Bewerbern in einem Warteraum bis zu einer Stunde und länger warten lassen, um diese gezielt zu beobachten.

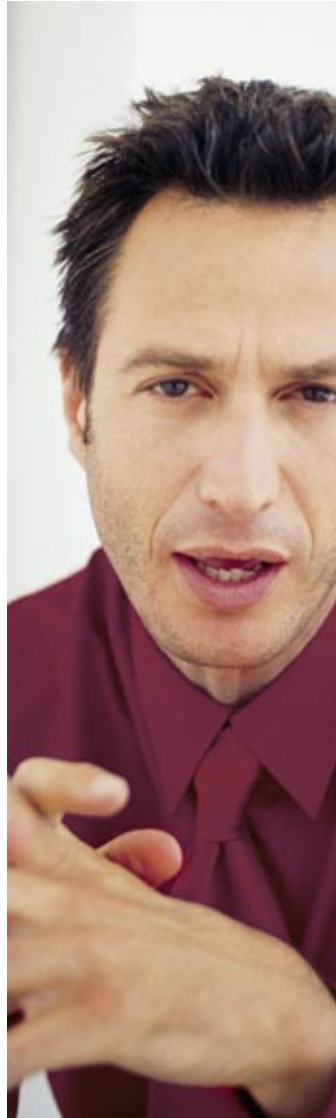
Lösung der Testaufgaben

Die einzelnen Testaufgaben (auch als Übungen bezeichnet) beinhalten oft bereits in ihrer Aufgabenformulierung einige „Stolpersteine“. Daher ist äußerste Konzentration und Sorgfalt beim Lesen der Instruktionen gefordert. Im Zeitalter des „Querlesens“ gehen schnell wichtige Detailinformationen verloren. Diese können aber gerade für die Bewältigung einzelner AC-Übungen besonders wichtig sein.

Experten-Tipps:

- Versuchen Sie zuerst, die Aufgabe richtig zu verstehen. Die darauf verwendete Zeit ist gut angelegt, auch wenn alle anderen schon loslegen. Was zu Beginn nicht richtig verstanden wird, kann später viel Zeit kosten oder das gesamte Arbeitsergebnis in Frage stellen.
- Richtige Antworten sind wichtiger als viele Antworten.
- Verbeißen Sie sich nicht in einer Einzelfrage. Gehen Sie lieber zur nächsten über - soweit zulässig.
- Kehren Sie zu ausgelassenen Fragen zurück, sofern Ihnen dann noch Zeit bleibt.
- Gehen Sie zügig vor, aber bleiben Sie ruhig. Hektik ist ein schlechter Ratgeber!
- Stellen Sie sich darauf ein, dass die einzelnen Aufgaben mit Zeitbegrenzung vorgegeben werden. Lassen Sie sich nicht irritieren, wenn Sie nicht alle Aufgaben eines Aufgabentyps in der vorgegebenen Zeit schaffen.
- Bei einigen Aufgaben kann die Vorgabezeit auch bewusst zu „knapp“ bemessen sein, um Ihr Stressverhalten beobachten zu können!

Die Auswertung eines Assessment Centers



Auswertung und Interpretation aller Ergebnisse führen zu einer Persönlichkeits-, Fähigkeits- und Leistungsbeurteilung jedes einzelnen Kandidaten. Diese wird den vom Auftraggeber definierten Entscheidungskriterien gegenübergestellt.

Im Assessment-Bericht werden Stärken und Schwächen beschrieben und zur Eignung für eine definierte Zielfunktion oder Laufbahn Stellung genommen. Die Ergebnisse der durchgeführten praxisorientierten Gruppenübungen, Gespräche und anderen Aufgaben ermöglichen vor allem Aussagen zur Sozial- und Führungskompetenz. Im Falle einer Potenzialbeurteilung werden Möglichkeiten und Grenzen der Kandidaten definiert.

Beim AC wird das Verhalten einer Gruppe von Teilnehmenden von mehreren Beobachtenden in verschiedenen praxisrelevanten Situationen in Bezug auf unternehmensspezifische Anforderungen beobachtet und beurteilt. Das AC ermöglicht eine Beurteilung aufgrund des beobachtbaren Verhaltens. Das durch mehrere Beobachtende sichergestellte Mehraugenprinzip stützt die Objektivität des Verfahrens.

Wie kann man ein seriöses AC erkennen?



Jedes Assessment bietet für alle Beteiligten wertvolle Lernerfahrungen. Die auftraggebende Organisation definiert die Anforderungskriterien praxisgerecht. AC's dienen einerseits der Neurekrutierung von Mitarbeitern, tragen aber auch wesentlich dazu bei, dass Mitarbeitende in ihren entsprechenden Funktionen eingesetzt und Unternehmens- und Führungskultur gefördert werden.

Als Assessment-Kandidat können Sie die für Sie wichtigen Erkenntnisse nur nutzen, wenn volle Transparenz gewährleistet ist. Genauso wie der Auftraggeber erhalten Sie „Ihren“ Assessment-Bericht. Zusätzlich haben Sie Anrecht auf ein ausführliches Feedback-Gespräch. Dies ermöglicht Ihnen das Klären von offenen Fragen und Meinungsverschiedenheiten und erlaubt es, erste Lernschritte einzuleiten. Sie sollen verstehen, wie die im Schlussbericht festgehaltenen Aussagen zustande gekommen sind, auch wenn Sie damit nicht einverstanden sind. Für den Lernprozess ist es entscheidend, zumindest zu akzeptieren, dass das eigene Verhalten in einer bestimmten Art und Weise gewirkt hat.

Für professionelle Assessments müssen mehrere Qualitätskriterien erfüllt sein. Unverzichtbar sind anforderungsgerechte Beurteilungskriterien und die Sicherung der Objektivität durch die Mitwirkung mehrerer, professionell ausgebildeter Beurteilender. Die eingesetzten Instrumente dieses maßgeschneiderten Selektions- und/oder Förderinstrumentes müssen effizient, zuverlässig und der Fragestellung angemessen sein.

Automatisch generierte Standardberichte genügen den Anforderungen an eine differenzierte Beurteilung dagegen nicht.

Das Abschlussgespräch



Ist alleine Fachkompetenz entscheidend? Nicht ausschließlich, vielmehr kommt es auf „Verhaltens“-Kompetenzen an, die so genannten „Schlüsselqualifikationen“ oder auch „Softskills“.

Die Buchautoren Hesse/Schrader haben in ihrem „Bewerbungshandbuch“ (Eichhorn Verlag, Juli 2002) die gefragtesten Softskills so zusammengestellt:

1. Teamorientierung:

Als teamorientiert gilt, wer nicht nur effektiv im Team arbeiten kann, sondern dessen gesamte Denk- und Arbeitsweise dem Teamgeist untergeordnet ist.

2. Kommunikationsfähigkeit:

Wer kommunikationsfähig ist, kann Botschaften klar und deutlich formulieren. Das heißt, er oder sie macht es dem Gegenüber einfach, die Message auch richtig zu verstehen. Kommunikationsfähigkeit heißt auch, Botschaften anderer richtig zu interpretieren.

3. Organisationsfähigkeit:

Organisationsfähigkeit ist die Gabe, Termine und Arbeitsabläufe so zu planen und zu ordnen, dass die eigene Arbeitskraft möglichst optimal genutzt wird (Prioritäten setzen!).

4. Flexibilität:

die rasche technische Entwicklung und die konstanten Veränderungen von Märkten verlangen ein hohes Maß an Anpassungsvermögen von Unternehmen und Arbeitnehmern. Dahinter verbirgt sich nichts anderes als die Bereitschaft ständig Neues kennen zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

5. Mobilität:

Die Soft Skill Mobilität ist die kleine Schwester der Flexibilität. Denn auch räumlich muss der ideale Arbeitnehmer von heute unbedingt beweglich bleiben.

6. Emotionale Intelligenz:

Emotionale Intelligenz oder auch soziale Kompetenz genannt – als Schlüsselqualifikation auf dem Arbeitsmarkt. Gemeint ist immer dasselbe: Intuitives, „natürliches“ Geschick im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern.

7. Motivation:

Motivation ist sozusagen der Motor des eigenen Antriebs und der sollte möglichst von selbst angeworfen werden, ohne dass andere unentwegt Benzin nachfüllen müssen. Als hoch motiviert gilt am Arbeitsplatz daher, wer in hohem Maß bereit ist, sich für seine Arbeit einzusetzen, ohne dass sein Chef ihn ständig antreiben muss.

8. Durchsetzungsvermögen:

Potenzielle Führungskräfte sollten die eigenen Ideen, Ziele und Vorstellungen im Kollegenkreis durchsetzen können.

9. Kreativität:

Kreativ verhält sich, wer eigenständig neue Lösungen für alte Probleme findet, neue Ideen in den Raum stellt und durch seinen Einfallsreichtum besticht.

10. Analytisches und logisches Denken:

Dazu gehört die Gabe, Zusammenhänge zu erkennen, sie richtig zu strukturieren und zu resümieren, sowie die Fähigkeit diese richtig zu interpretieren und angemessenen Schlüsse zu ziehen.

Abschlussfragen

Das Abschlussgespräch soll das stressige Assessment Center abrunden und eine angenehme Abschlussatmosphäre zwischen Veranstalter und Kandidat schaffen. Hier können Ihnen weitere Fragen begegnen, wie...

- Wie haben Sie das AC erlebt, wie sind Ihre Gesamteindrücke?
- Was fanden Sie gut, was weniger? Was sollte künftig geändert werden?
- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer eigenen Leistung?
- Wo sehen Sie persönliche Stärken und Schwächen?
- Wie beurteilen Sie Ihre Mitbewerber an diesem AC?

Lassen Sie sich nicht von der Aufforderung verleiten: „Jetzt, wo der ganze Stress vorüber ist, können Sie frei von der Leber weg kritisieren. Wir können also ganz offen miteinander reden.“ Sie werden weiterhin beobachtet, es ist noch nichts entschieden!

Besonders bei Fragen nach Ihren Mitbewerbern wird Ihr „diplomatisches Geschick“ gefordert. Erwähnen Sie die bewundernswerten guten Leistungen des einen oder anderen, machen Sie sich aber niemals lustig bzw. äußern Sie sich nicht verächtlich über Ihre Mitstreiter!

Einschätzung Ihrer Leistung

Im Anschluss an diese Befragung folgt in der Regel eine Einschätzung Ihrer Leistungen seitens der Beobachter. Dabei werden Sie normalerweise in freundlich-moderater Weise gelobt. Wenn Sie dann noch Kritik und Verbesserungsempfehlungen erhalten, hat sich Ihre Teilnahme selbst dann gelohnt, wenn Sie anschließend als „Durchgefallener“ mit guten Wünschen für den weiteren beruflichen Werdegang verabschiedet werden!

Impressum

CoachAcademy
Perspektive GmbH
Heilbronnerstr. 395
70469 Stuttgart

Tel: +49 711 8566174

Fax: +49 711 8566176

info@coachacademy.de

www.coachacademy.de

Herausgeber: Heiko Lüdemann (V.i.S.d.P.)

Redaktionsleitung: Carolin Metzger

Autor dieser Ausgabe: Dietmar Hennig

Redaktion: Dirk Baranek

Layout/DTP-Grafik: Fladda, Visuelle Konzepte

Urheberrecht:

Alle Artikel, Beiträge, Abbildungen und Fotos innerhalb von CoachAcademy sind urheberrechtlich geschützt. Eine Nutzung dieser Inhalte für nicht-private Zwecke bedarf der schriftlichen Genehmigung der Geschäftsführung von CoachAcademy.

Was ist die CoachAcademy?

CoachAcademy ist ein Projekt des Stuttgarter Bildungsträgers Perspektive GmbH, der seit 1996 junge Menschen berät, trainiert und coacht.

Auf den Internetseiten der CoachAcademy stehen Studenten, Absolventen und Berufseinsteigern mehr als 800 redaktionelle Beiträge zu den Themen Beruf, Karriere und Unternehmen zur Verfügung - und jeden Monat kommen weitere hinzu.

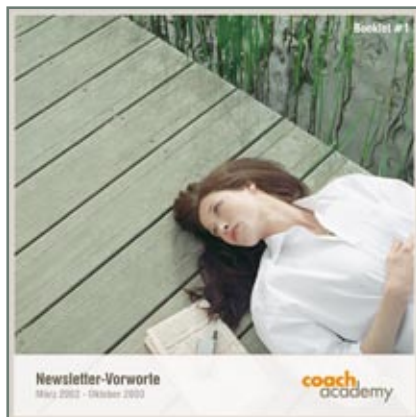
Jährlich nehmen mehr als 2.000 junge Frauen und Männer die Gelegenheit wahr und trainieren für ihren beruflichen Erfolg: CoachAcademy bietet Karriereberatungen und Einzelcoachings sowie Seminare zu Managementtechniken, Führungstechniken und Kommunikationstechniken an und ergänzt somit die akademische Ausbildung um wichtige Schlüsselqualifikationen.

Unterstützt wird das Projekt unter anderem vom Arbeitgeberverband Südwestmetall, der IHK Heilbronn-Franken und dem Würth-Konzern.

Weitere Infos unter www.coachacademy.de

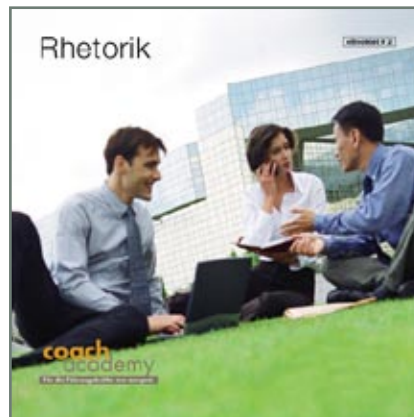
Die eBooklets der CoachAcademy

Die besten Artikel der CoachAcademy übersichtlich präsentiert in einem schön gestaltetem digitalen Dokument – das sind die eBooklets der CoachAcademy. Holen auch Sie sich kompaktes Karriere-Wissen auf Ihren Bildschirm. Hier alle bisherigen Ausgaben der eBooklets auf einen Blick.



No. 1: Die gesammelten Newsletter-Vorworte

Zum Schmunzeln, zum Nachdenken, als Materialsammlung für die feierliche Rede. Die gesammelten Vorworte aus den Newslettern der CoachAcademy haben wir auf vielfachen Wunsch in diesem eBooklet veröffentlicht. Umfang: 47 Seiten



No. 2: Rhetorik

Alles Wissenswerte zum Thema Rhetorik: Geschichte der Rhetorik, Gesprächsrhetorik, Fragetechniken, Rhetorik und Schlagfertigkeit, Rhetorik und Körpersprache, stimmige Tipps für die Stimme etc. Umfang: 37 Seiten



No. 3: Knigge - Die Kunst des Benehmens

Hier finden Sie alle wichtigen Gebote der Höflichkeit übersichtlich zusammengefasst: Grüßen und Begrüßen, Erster Eindruck im Vorstellungsgespräch, Kleider-Knigge, E-Mail-Knigge, Tischmanieren, Feiern ohne Karriereknick, Knigge-Test. Umfang: 31 Seiten



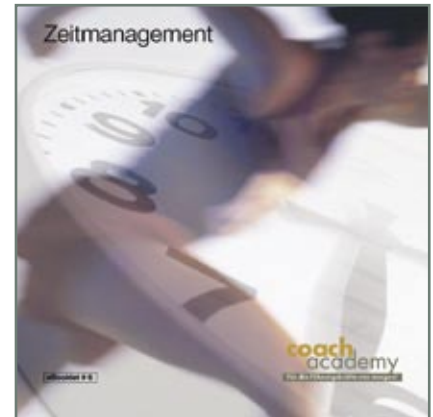
No. 4: Das Vorstellungsgespräch

Auf Ihr Vorstellungsgespräch sollten Sie optimal vorbereitet sein, damit Sie den besten Eindruck hinterlassen können. Im vierten eBooklet der CoachAcademy erfahren Sie deshalb alles über typische Fragen und wie Sie darauf reagieren sollten. Außerdem: Die 10 Gebote eines erfolgreichen Vorstellungsgesprächs. Umfang: 30 Seiten



No. 5: Public Relations für Existenzgründer

Für Existenzgründer ist die öffentliche Kommunikation mit lokalen oder auch überregionalen Medien von großer Bedeutung, denn eine gute PR ersetzt so manche teure Anzeigen-Kampagne. Im fünften eBooklet der CoachAcademy erhalten Sie wertvolle Tipps, wie Sie aus Ihrem neuen Business eine interessante Story machen und wie Sie diese lancieren können. Umfang: 31 Seiten



No. 6: Zeitmanagement

Sie haben das Gefühl, ständig unter Zeitnot zu handeln? Sie kommen oft zu spät oder abgehetzt zu Terminen? Sie glauben, für die wirklich wichtigen Dinge im Beruf oder auch privat gar keine Zeit zu haben? Wenn Sie daran etwas ändern wollen, sollten Sie das eBooklet No. 6 der CoachAcademy zum Thema „Zeitmanagement“ lesen. Umfang: 35 Seiten



No. 7: Tipps zum Praktikum

Ein erfolgreich absolviertes Praktikum erleichtert den Start in das Berufsleben. Wie Sie Ihr richtiges Praktikum finden und bekommen, wie Sie sich in dieser Zeit optimal verhalten und wie daraus eine Festanstellung werden kann - das lesen Sie in dieser Ausgabe der eBooklets der CoachAcademy. Umfang: 37 Seiten



No. 8: Praxisnahes Projektmanagement

In immer mehr Unternehmen werden immer mehr Aufgaben in Projekten organisiert. Wie neueste Studien ergeben haben, sind davon nur 43% sinnvoll bzw. werden erfolgreich abgeschlossen. Mit dem eBooklet „Praxisnahes Projektmanagement“ geben wir Mitarbeitern und Unternehmen jetzt das erforderliche Wissen in kompakter Form zur Hand, um Projekte erfolgreicher durchzuführen. Umfang 60 Seiten