

Planspieleinsatz im Assessment-Center

Kompetenzen entdecken

September 2006

VB0906

Gliederung

- Unsere Zielsetzung
- Prinzipien des Assessment-Center
- Übungen im Assessment-Center
- Auszug aus einem AC-Ablauf
- Das Unternehmensplanspiel
- Anforderungen des Planspiels an die Teilnehmer
- Die Aufgaben der Beobachter im AC
- Die Beobachtungsdimensionen
- Beispielprofil
- Qualitative Ergebnisse
- Spezifische Erfahrungen aus dem Assessment-Center

VB0906

1

Unsere Zielsetzung

- Potenzial-Erkennung bei Führungskräften und Führungsnachwuchskräften
 - In Form einer differenzierten Stärken-Schwächen-Beschreibung innerhalb der geforderten Kompetenzen
 - Ableitung von Lernzielen für den Einzelnen
 - Systematische Vorbereitung auf die künftige Übernahme von Führungsverantwortung

⇒ **Instrument Assessment-Center und Förderkreise**

Prinzipien des Assessment-Center

- ⇒ **Simulation künftiger Anforderungen**
die Breite und Komplexität der Zielposition wird abgebildet:
 - **Prognose von Potenzialen und Entwicklungsbedarf**
- ⇒ **Beobachtung in standardisierten Situationen**
allen Teilnehmern werden die gleichen Aufgaben gestellt:
 - **Vergleichbarkeit**
- ⇒ **Beobachtung in verschiedenen Situationen**
die Aufgaben decken weite Bereiche tätigkeitsspezifischer Anforderungen ab:
 - **Gültigkeit der Aussagen**
- ⇒ **Das Beobacherteam**
kennt die unternehmens- und tätigkeitsspezifischen Anforderungen:
 - **Relevanz und Objektivität im abgegebenen Urteil**
- ⇒ **Analytische Beobachtung**
Mehrfachbeobachtung anhand klar definierter Verhaltenskriterien:
 - **Nachvollziehbarkeit der Rückmeldung**

Übungen im AC

Gruppendiskussion

Zu einem aktuellen Thema suchen 4 oder 6 gleichberechtigte Teilnehmer Lösungsmöglichkeiten und verdichten sie zu einem gemeinsamen Konzept.

Konstruktionsübung (workstation)

Bezogen auf eine technisch-konstruktive Fragestellung entwickeln 4-6 Teilnehmer eine Lösung und fertigen ein Modell an, teilweise in Kombination und Abstimmung mit anderen Gruppen.

Entscheidungs-/ Synergieübung

Mit zwei/drei Kollegen, die je eigene Interessen vertreten, muss eine Einigung erzielt werden ohne dass darunter die weitere gemeinsame Zusammenarbeit leidet.

Unternehmensplanspiel

Mit 4 bis 6 Kollegen wird die Steuerung eines Unternehmens über mehrere Planungsperioden simuliert. Die Ergebnisse werden PC-gestützt zurückgemeldet als Basis für die nächste Planungsperiode.

Übungen im AC

Führungsübung

In einem Meeting ist für ein aktuelles (kontroverses) Thema /Problem in der Rolle der Führungskraft mit den Mitarbeitern eine Lösung zu erarbeiten

Verhandlung/Kritikgespräch

Ein kritisches Gespräch muss mitarbeiter- bzw. eine Verhandlung kundenorientiert geführt werden.

Postkorb

Jeder Teilnehmer bearbeitet alleine eine komplexe schriftliche Führungs- und Organisationsaufgabe in der Rolle eines Vorgesetzten auf einer konkreten Position.

Einzelgespräch

Jeder Teilnehmer hat die Gelegenheit, einem oder zwei Beobachtern in einem Gespräch seine Vorstellungen zur angestrebten Zielposition und Aufgabe zu erläutern.

Präsentation

Ein eigenes Konzept entwickeln und zuhörerbezogen präsentieren und gegen kritische Fragen verteidigen.

Das Unternehmensplanspiel

als Simulationsübung im AC:

- Komplexe Situation mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten
- Ohne spezifisches Fach-Know-how lösbar
- Auswirkungen eigener Entscheidungen werden sichtbar
- Durch Prozesscharakter entsteht hohe Gruppendynamik
- Realitätsnah
- Fesselnd auch bei längerer Bearbeitungszeit
- Beobachtungssituation wird vergessen

Auszug aus AC-Ablauf

8.00 – 9.15

Einführung für Teilnehmer		
alle Teilnehmer, alle Beobachter		Raum I

9.15 - 9.30

Kurzpause

9.30 – 11.00

Planspiel			
Raum II			
2	4	3	1
A	C	H	

Planspiel			
Raum III			
8	6	7	5
B	D		G

11.00 – 11.15

Kaffeepause

11.15 – 12.00

Verhandlung	Verhandlung	Vorbereitung
Raum II	Raum I	Präsentation
2	4	Raum III
8	6	3
B	D	1
A	C	7
H	G	5

12.00 – 12.15

Kurzpause

12.15 – 13.00

Verhandlung	Verhandlung	Vorbereitung
Raum II	Raum I	Präsentation
3	1	Raum III
7	5	2
B	D	4
A	C	6
H	G	8

13.00 – 14.15

Mittagspause

Anforderungen des Planspieles an die TN

- Komplexe Informationen analysieren
- In Prozessen denken
- Längerfristige Perspektive/Strategie entwickeln
- Kosten-Nutzen-Überlegungen anstellen
- Kunden-Interessen thematisieren
- Unterschiedliche Interessen/Meinungen verknüpfen
- Schnelles Erfassen von Veränderungen
- Konflikte thematisieren und ausdiskutieren
- ...

Aufgaben der Beobachter im AC

- Beobachten, Beschreiben und Einstufen der gezeigten Verhaltensweisen während der einzelnen Übungen in den Beobachtungskriterien.
- Berichten und Diskutieren des Beobachteten in Auswertungssequenzen.
- Verdichten der Feedback-Sequenzen zum Lern- und Entwicklungsplan.
- Rückmelden des Beobachterbildes im Feedbackgespräch.

Wichtig sind dabei ein einheitliches Sprachverständnis im Umgang mit den Beobachtungskriterien und das Beachten von Feedback-Regeln.

Die Rolle als Beobachter setzt ein Training voraus und eigene Erfahrung mit den Anforderungen der Zielposition.

Die Beobachtungsdimensionen

- Unternehmerische Kompetenz
 - Qualitäts-Kostenbewusstsein, Profitdenken
 - Unternehmerische Kundenorientierung
 - Strategische und analytische Planungsfähigkeit
 - Gestaltungswille und Durchsetzungsfähigkeit
 - Entscheidungsfähigkeit und Ergebnisorientierung
- Veränderungskompetenz
 - Flexibilität und situatives Geschick
 - Kreativität und Innovationsfähigkeit
- Sozialkompetenz
 - Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit
 - Teamfähigkeit
 - Konflikt- und Konfliktlösungsfähigkeit
- Persönliche Kompetenz
 - Ausdauer und Belastbarkeit
 - Initiative und Einsatzbereitschaft
 - Selbstsicherheit und Selbstbewusstsein

Beispiel-Profil

Unternehmerische Kompetenz



Fremdbild: — Fremdbild: — Selbstbild: —

Qualitative Ergebnisse

UNTERNEHMERISCHE KOMPETENZ

Qualitäts- und Kostenbewusstsein, Profit-Denken

Im Unternehmensplanspiel beleuchtet Herr X die Finanzlage, fragt gezielt nach Deckungsbeiträgen und Kostenblöcken und entwickelt Vorschläge zur Rationalisierung. Einsparungen versucht er auch über Personalreduzierung zu erreichen.

Unternehmerische Kundenorientierung

Im Unternehmensplanspiel schlägt Herr X eine Imageverbesserung vor. Er will ein Benchmarking anfordern und betrachtet die Wirkung von Preisveränderungen. Explizit fragt er nach Kundeninteressen und Möglichkeiten die Produktmerkmale darauf anzupassen. Mit Blick auf den Kunden plädiert er für moderate Preiserhöhungen.

Strategische und analytische Planungsfähigkeit

Im Unternehmensplanspiel beleuchtet Herr X Wachstumsmärkte mittel- und langfristig. Er diskutiert die Einflussfaktoren in ihrer Wechselwirkung, allerdings erkennt er Kapazitätsprobleme in der Situation nicht. Seine Vorschläge sind in der Regel durchdacht.

Gestaltungs- und Durchsetzungsfähigkeit

Im Unternehmensplanspiel werden die Vorschläge von Herr X oft nicht von den Kollegen akzeptiert. Er hakt nicht immer nach und zeigt insgesamt wenig Durchsetzungsvermögen. Teilweise wirkt er passiv, ein echter Gestaltungsanspruch wird nicht deutlich.

Entscheidungsfähigkeit und Ergebnisorientierung

Im Unternehmensplanspiel macht Herr X zwar Ansätze zur Entscheidung, bringt sie aber insgesamt nur wenig voran. Er drängt zwar auf Festlegung, allerdings fängt er Diskussionsprozesse oft noch einmal von vorne an und verzögert damit die Entscheidung.

Spezifische Erfahrungen im AC

- Die konkrete Beschreibung des Stärken-Schwächen Profils anhand von Verhaltensbeispielen macht das Ergebnis nachvollziehbar
- und erhöht die Transparenz über das Zustandekommen der Bilder und die Wirkung von Verhalten auf andere.
- Das Ableiten von Lernzielen aus dem Feedback erzeugt Einsicht in eigene Lernmöglichkeiten und -notwendigkeiten.
- Die Realitätsnähe des Planspiels erleichtert die Akzeptanz der Ergebnisse.

tpm

Team für Psychologisches Management
Beratungsgesellschaft mbH
36318 Schwalmatal
www.tpm-team.de