



Foto: comstock

Förderung per AC

Das Assessment-Center ist im Wandel begriffen: Vormalig ausschließlich nur zur Nachwuchsrekrutierung eingesetzt, hat es inzwischen seinen Platz in der Führungskräfteentwicklung gefunden. Damit muss es anderen Anforderungen gerecht werden, die sich vor allem auf die Konzeption des Instruments auswirken. Wie man ein Förder-AC gestaltet, erläutert Personalentwicklungsberater Michael Paschen.

Aus dem Kanon der Personalauswahlinstrumente ist das Assessment-Center (AC) nicht mehr wegzudenken: Das Auswahl-AC zur Rekrutierung von Hochschulabsolventen bzw. zur Besetzung von Führungspositionen ist in vielen Unternehmen fest etabliert. Seit einigen Jahren zeichnet sich allerdings ein neuer Trend im Einsatz des AC ab: Zunehmend wird es nämlich in der Entwicklung von bereits im Unternehmen befindlichen Mitarbeitern eingesetzt. Zielgruppe sind einerseits Nachwuchskräfte, vermehrt jedoch auch erfahrene Führungskräfte, Projektmitarbeiter und sogar Fachkräfte. Ziel dieser internen Förder-Assessment-Center ist nicht die unmittelbare Stellen-

besetzung, sondern zumeist eine individuelle Personalentwicklungs-Planung und die Diskussion sinnvoller Laufbahn- und Karriereentwicklungen mit dem Mitarbeiter. Die Mitarbeiter gewinnen durch ein solches Assessment-Center das Recht auf eine individuelle Förderung, nicht aber zwangsläufig auf eine Beförderung.

Zeigen lassen statt erzählen lassen

Die Methodik des Förder-Assessment-Centers lässt sich unter der Überschrift „Zeigen lassen“ subsumieren. Die Teilnehmer „zeigen“ in der Bearbeitung von Fallstudien und Simulationen ihre Leistungsmöglichkeiten. Damit unterscheidet sich das Förder-AC von interviewgestützten Verfahren wie Potenzialanalyse-Gesprächen, bei denen das „Erzählen lassen“ im Vordergrund steht.

Bei einem Förder-Assessment-Center stehen zukünftige Anforderungen im Mittelpunkt. Es soll Eindrücke und Informationen hervorbringen, die sich aus den bisherigen Leistungen und Be-

obachtungen des Mitarbeiters nicht direkt ableiten lassen. Ansonsten könnte man diese ja direkt heranziehen und beispielsweise den Vorgesetzten um eine Beurteilung bitten.

Interne ACs sind aufwendiger als ACs für externe Bewerber

Wichtig für die Akzeptanz eines Förder-ACs: Die Ergebnisse der Assessment-Center müssen in konkrete PE-Maßnahmen umsetzbar sein. Die Bedeutung dieses Aspektes zeigt sich, wenn man sich typische Ergebnisprofile vieler „normaler“ Assessment-Center anschaut. Üblicherweise werden in ACs Anforderungen abgefragt wie Analysevermögen, Kreativität, Unternehmergeistiges Denken, Überzeugungskraft, Teamfähigkeit oder Organisationstalent. Bei Auswahl-ACs bringt eine Darstellung dieser Persönlichkeitseigenschaften durchaus Vorteile – man zeichnet ein trennscharfes und markantes Bild des Bewerbers. Anders jedoch bei Personalentwicklungs-ACs. Bei diesen müsste ja die Frage beantwortet werden, wie auf Basis der Assess-

ment-Center-Ergebnisse denn nun Analysevermögen, Kreativität oder Organisationstalent eines Mitarbeiters zu fördern sind, wenn diese Anforderungen nur gering ausgeprägt sind.

Aus diesem Grunde werden in vielen Unternehmen die Ergebnisse von internen Förder-ACs nur lose mit den anschließenden Maßnahmen verbunden. Oder aber gar die Verbindung ist trivial (z.B. die Empfehlung eines Rhetorik-Seminars bei gering ausgeprägter Überzeugungskraft). Ein weiteres Problem besteht darin, dass eine geringe Ausprägung einer Eigenschaft dem Mitarbeiter nur schwer ohne Gefährdung seines Selbstwertgefühls zurückzumelden ist. Dies ist beispielsweise bei der Eigenschaft Analysefähigkeit der Fall.

Gefragt: aufgabenorientierte statt eigenschaftsbasierte Profile

Aus diesen Überlegungen kann nur folgen: Eigenschaftsbasierte Assessment-Center-Profile eignen sich nicht für interne Förder-ACs. Ihre

Erkenntnisse sind nun mal nicht stringent in Bildungsmaßnahmen zu übersetzen: Persönlichkeitseigenschaften haben ihrem Wesen nach ja eher einen überdauernden Charakterzug, Bildungsmaßnahmen können hier üblicherweise keinen umfassenden Wandel herbeiführen. Entsprechend empfiehlt sich für Förder-ACs, aufgabenorientierte Anforderungsprofile vorzubereiten. Aufgabenorientierte Anforderungsprofile bestehen aus Aufgabentypen – das sind Zusammenstellungen bestimmter Aufgaben, die für eine bestimmte Zielfunktion relevant sind.

Ein Beispiel: Für ein eher allgemeines aufgabenbezogenes Anforderungsprofil im Bereich Führung werden die Oberkategorien „Inhaltliches Arbeiten/Problemlösen“ und „Mitarbeiterführung“ betrachtet – jeweils mit dazu passenden Aufgabentypen, zusätzlich die „Führungsmotivation“:

Anforderungsprofil zu „Inhaltliches Arbeiten und Problemlösen“:

- ▶ Konzepte und Strategien entwickeln
- ▶ Übergeordnete Strategien in konkrete Umsetzungsaktivitäten überführen
- ▶ Das zugeordnete Team organisieren und koordinieren
- ▶ Mitarbeiter und Entscheider von eigenen Initiativen überzeugen
- ▶ Bereichsergebnisse überwachen und Verbesserungen einleiten

Anforderungsprofil zu „Mitarbeiterführung“

- ▶ Mitarbeiter auswählen und beurteilen
- ▶ Zielvereinbarungen und Aufgabendelegationen vornehmen und kontrollieren
- ▶ Konflikte mit und zwischen Mitarbeitern zielorientiert bearbeiten

Tipps zur Gestaltung interner Personalentwicklungs-AC

Anforderungsprofil:

- ▶ Definieren Sie ein aufgabenbezogenes Anforderungsprofil, das sich direkt und stringent in PE-Empfehlungen übersetzen lässt. Vermeiden Sie eigenschaftsbasierte Profile.

Einbettung der Übungen:

- ▶ Stellen Sie die Übungen in einen Gesamtzusammenhang bzw. ein Szenario, das der Lebenswirklichkeit Ihrer Teilnehmer nahe kommt. Die Unternehmensspezifität eines guten Assessment Centers entscheidet sich durch die Nähe der Simulationen zu den realen Herausforderungen.

Qualität der Übungen

- ▶ Achten Sie auf eine hohe inhaltliche Qualität der Szenarien und Rollenspiele – an deren Qualität entscheidet sich letztlich die Güte und der Tiefgang der gewonnenen Eindrücke über die Teilnehmer.

Einsatz von Rollenspielern

- ▶ Setzen Sie geschulte Rollenspieler für die Gesprächssimulationen ein, die durch ihr Verhalten vielschichtige Eindrücke über die Teilnehmer wachrufen und induzieren können.

Qualität der Besprechungen:

- ▶ Machen Sie das Assessment-Center durch die Art der Gestaltung zu einer PE-Maßnahme. Schaffen Sie glaubwürdige Möglichkeiten zur Selbstreflexion und Selbsterfahrung für die Teilnehmer (Nachgespräche nach den Übungen, Beratungsangebote, Videofeedback).

Selektion der Teilnehmer:

- ▶ Definieren Sie klare Spielregeln für den Vorauswahlprozess.

Informationspolitik:

- ▶ Stellen Sie eine gute Vorinformation der Teilnehmer und der entscheidenden Führungskräfte sicher.

Ergebnisbeurteilung:

- ▶ Beziehen Sie weitere Beurteilungsdaten über die Teilnehmer in den Gesamtprozess mit ein. Das Assessment-Center soll keine zu existentielle Brisanz bekommen, sondern auch die vergangenen Leistungen und die Einschätzung des Vorgesetzten ausreichend würdigen.

Umgang mit den Ergebnissen

- ▶ Sorgen Sie für einen für alle Beteiligten akzeptablen Umgang mit den schriftlichen Ergebnisberichten, falls diese angefertigt werden.

- ▶ Feedbackgespräche mit Mitarbeitern führen und Verbesserungshinweise geben
- ▶ Mitarbeiter motivieren und für die unternehmerischen Ziele gewinnen

Anforderungsprofil zu „Führungsmotivation“

- ▶ Einen hohen Güteanspruch an die Arbeitsergebnisse haben
- ▶ Führung und Einfluss ausüben wollen
- ▶ Unternehmerische Interessen durchsetzen wollen
- ▶ Den eigenen Gestaltungsbereich ausfüllen wollen

Zur Vervollständigung dieses Profils müssen für jeden Aufgabentyp Qualitätskriterien definiert werden. Für den Aufgabentyp „Konflikte mit und zwischen Mitarbeitern zielorientiert bearbeiten“ könnte das sein:

- ▶ Die Führungskraft kann sich ein differenziertes Bild über die Hintergründe des Konfliktes verschaffen.
- ▶ Die Führungskraft deutet persönliche Befindlichkeiten in dem Konflikt zutreffend.
- ▶ Die Führungskraft findet sinnvolle Herangehensweisen, um die emotionale Schärfe aus dem Konflikt zu nehmen.
- ▶ Die Führungskraft setzt sich in den unternehmerisch relevanten Aspekten erfolgreich durch.
- ▶ Die Führungskraft lässt im sinnvollen Ausmaß Kompromisse und Verhandlungen zu.

Ergebnisse aus dem Förder-AC in PE-Maßnahmen überführen

Aufbauend auf diesem Profil ließe sich nun ein AC gestalten, das die definierten Anforderungen beobachtbar macht, ohne dass Persönlichkeitseigenschaften Anwendung finden müssten. Der Vorteil dieses Verfahrens: Die Ergebnisse der beiden Oberkategorien „Inhaltliches Arbeiten“ und „Mitarbeiterführung“ lassen sich gut und differenziert in Seminarangebote überführen, aber auch mit anderen PE-Instrumenten (Coaching, Mentoring etc.) in Zusammenhang bringen. Alle Ergebnisse lassen sich klar unter dem Entwicklungs- und Bildungsgesichtspunkt rückmelden.

Anders der Bereich „Führungsmotivation“. Führungsmotivation lässt sich nicht direkt beobachten, sie lässt sich auch nicht in konkrete Bildungsmaßnahmen überführen. Die im obigen Profil genannten Aspekte sind eben auch keine Aufgaben, sondern Einstellungen und Haltungen. Dennoch lassen sich Ergebnisse erzielen, die Nutzen stiften: Aussagen zur Führungsmotivation lassen sich beispielsweise durch Nachbesprechungen der AC-Übungen

mit dem Teilnehmer gewinnen. Dienlich sind sie zur Beratung des Mitarbeiters hinsichtlich seiner Laufbahn im Unternehmen. Beispielsweise kann sich zeigen, dass der anfangs geäußerte Karrierewunsch eines Mitarbeiters, Führungskraft zu werden, nicht so sehr von dem Wunsch nach Menschenführung ausgelöst war, sondern Wurzeln hatte wie Status oder materielle Aspekte.

Übungen unternehmensspezifisch zuschneiden

Ein Vorteil der aufgabenorientierten Anforderungsprofile ist zudem, dass sich diese deutlich unternehmensspezifischer definieren lassen (das oben gezeigte Beispiel ist zugegebenermaßen dafür zu allgemein) und damit auch einen höheren Identifikationsgrad der Teilnehmer mit dem AC ermöglichen.

Klassische Assessment Center bestehen zumeist aus einer Aneinanderreihung von einzelnen Übungen, in denen die Teilnehmer unterschiedliche Rollen übernehmen. Bei internen Förder-AC indes macht es in hohem Maße Sinn, die Übungen nicht unverbunden nebeneinander stehen zu lassen. Stattdessen sollten alle Übungen in ein Rahmenszenario eingebettet werden – businessnah und unternehmensspezifisch –, es kann sogar reale Projekte des Unternehmens abbilden. Die Teilnehmer sollten während des gesamten ACs nur eine einzige Rolle spielen: sich selbst.

Als Rahmenszenario denkbar sind beispielsweise Produkteinführungen, die Gestaltung von Joint Ventures, die Integration gekaufter Unternehmen etc. Alle Simulationen und Fallstudien des Assessment Centers werden dann Bestandteile dieser Rahmengeschichte: z.B. Konzept- und Strategie-

entwicklungen, Verhandlungsgespräche, Projektmeetings, Abteilungsbesprechungen, Konfliktgespräche, Erstellung von Entscheidungsvorlagen, Mitarbeitergespräche, Kunden- oder Lieferantenverhandlungen etc.

Mit einem solchen Szenario können – anders als in klassischen ACs – auch fachliche und fachnahe Anforderungen abgebildet werden. Im Gegensatz zur landläufigen Meinung drückt sich die Spezifität eines Assessment-Centers eben oft nicht in dem Anforderungsprofil aus – das ist bei vielen Unternehmen mit Vokabeln wie Teamfähigkeit und Flexibilität recht ähnlich –, sondern in den gewählten Szenarien und abgebildeten Problemsituationen.

Die Teilnahme am AC ist bereits Personalentwicklung

Als reine Trainingsbedarfsanalyse ist ein internes Förder-Assessment zu aufwendig und zu teuer. Die Veranstaltung selbst muss bereits PE-Charakter haben, und dieser darf sich nicht nur im Abschlussfeedback äußern. Im Gegensatz zum Auswahl-Assessment-Center müssen die Ergebnisse um ein vielfaches differenzierter sein, denn es gilt ja nicht, eine Ja-Nein-Entscheidung zu treffen, sondern Entwicklungsaktivitäten zu planen und die Teilnehmer zu beraten.

Das Förder-Assessment-Center muss den Teilnehmern glaubwürdig eine Selbstreflexion vor dem Hintergrund zukünftiger Anforderungen bieten. Die Übungen müssen so gestaltet sein, dass zukünftige Anforderungen spürbar und erfahrbar werden. Dies bedeutet, dass alle Übungen in der möglichen Zielhierarchie der Teilnehmer spielen müssen. Beispielsweise sollte bei einem Förder-Assessment für einen Gruppenleiter, der möglicherweise Abteilungsleiter werden könnte, ein Mitarbeitergespräch zwischen einem Abteilungsleiter (dargestellt vom Teilnehmer) mit einem Gruppenleiter (dargestellt von einem Rollenspieler) Aufgabe sein. In der Zielhierarchie des Kandidaten geht es ja schließlich um die Führung von Führungskräften.

AC gewinnt Coaching-Charakter

In einem solchen simulierten Mitarbeitergespräch sind zwei Dinge zu beobachten: zum einen das direkte Führungsverhalten des Teilnehmers, zum anderen seine Botschaften und Impulse für einen Gruppenleiter, der selbst Führungsprobleme hat. Auf diese Weise wird das Führungsverständnis des Teilnehmers einer Beobachtung zugänglich. Die Übung sollte gemeinsam mit dem Teilnehmer nachbesprochen werden. Mögliche Fragen:

- ▶ Wie haben Sie den Gesprächspartner wahrgenommen? Wie muss ein solcher Gruppenleiter Ihrer Einschätzung nach geführt werden?
- ▶ Was ist Ihrer Meinung nach in einer solchen Problemsituation für Sie als Führungskraft zu tun? Was genau macht Ihren Führungsauftrag aus?
- ▶ Welche Einstellungen haben Sie zu Ihrem Verhalten bewogen? Welche Ziele haben Sie dabei verfolgt? Wie bewerten Sie den Zielerreichungsgrad?
- ▶ Was in Ihrem Verhalten in dieser Simulation ist charakteristisch und typisch für Sie? Was korrespondiert mit Ihrem Verhalten in der Realität?
- ▶ Was macht Sie sicher, dass die Auseinsetzung mit dieser Art von Anforderungen für Sie attraktiv ist? Was reizt Sie daran, den nächsten Karriereschritt gehen zu wollen?

Nimmt man sich für eine derartige Reflexion mit dem Teilnehmer genügend Zeit, wird das Feedback tiefgehender. Es geht nun nicht mehr nur darum, was jemand in einer spezifischen Situation getan hat, sondern auch darum, welche grundsätzlichen Einstellungen und Sichtweisen ihn zu diesem Verhalten bewogen haben.

Ein so gestaltetes Assessment Center kann Coaching-Charakter gewinnen und den Teilnehmern viel Stoff zum Nachdenken bieten. Will man diesen Effekt intensivieren, kann man den Teilnehmern auf freiwilliger Basis anbieten, die Übungen auf Video aufzuzeichnen und ihnen vor dem Feedbackgespräch die Gelegenheit

geben, sich die Aufzeichnungen anzusehen. Auch dadurch wird der Selbsterfahrungscharakter des Assessments unterstrichen.

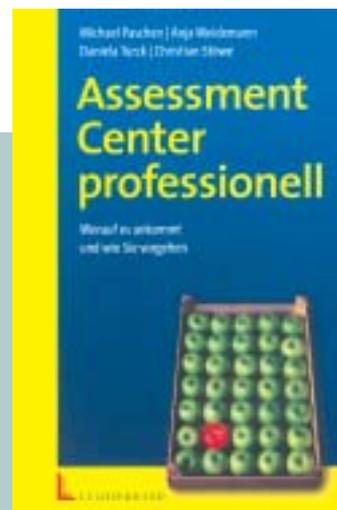
Für Transparenz des Verfahrens sorgen

Auch wenn ein Förder-Assessment-Center keinen direkten Selektionscharakter hat, werden dennoch – durch unterschiedlich intensive Förderung – Karrierechancen verteilt. Zudem können die Beobachter – u.U. hochrangige Entscheider – ihre gewonnenen Eindrücke über die Teilnehmer nicht wieder „ausradieren“. Insofern ist auch ein Förder-Assessment-Center eine existenzielle Situation für die Teilnehmer. Den Teilnehmern gegenüber nur die Chancen des Instruments zu erläutern, ist daher nur die halbe Wahrheit.

Entsprechend kommt der internen Prozessgestaltung von Förder-ACs eine immense Bedeutung zu. Mehrere Aspekte wollen gut durchdacht und geregelt sein:

Buchtipps

Die häufig zu machende Beobachtung, dass Trainer und Berater ungern Einblick in ihr Know-how geben, trifft auf Paschen und seine Kollegen der FokusM Beratung keineswegs zu. Ihr Buch zum Assessment Center ist eine wahre Fundgrube an Anleitungen und Praxisbeispielen zur Gestaltung dieses Instruments. Weniger von der wissenschaftlichen Diskussion geleitet als von der Praktikabilität des ACs stellen sie verschiedene AC-Varianten vor, diskutieren Bausteine des ACs, erklären, wie Anforderungsprofile erstellt und die Beobachtung und Bewertung erfolgen kann. Im Sinne einer Handlungsanleitung berücksichtigen sie auch wichtige Prozesse jenseits der eigentlichen AC-Gestaltung, z.B. die Information des Betriebsrates, die Einbindung von Multiplikatoren, die Verwendung der Ergebnisse ... Ein weiterer Pluspunkt des Buches ist sein durchdachter Aufbau: Ein detailliertes Inhaltsverzeichnis, eine Liste der



Michael Paschen u.a.: *Assessment Center professionell. Worauf es ankommt und wie Sie vorgehen.* Luchterhand 2003, ISBN 3-472-05057-8, 38 EUR.

AC-Tools, ein Verzeichnis der Beispiele und das Bemühen der Autoren, in sich abgeschlossene Kapitel darzubieten, ermöglichen gezieltes und selektives Lesen. nbu

► Realisierung einer sinnvollen und transparenten Vorauswahl:

Falls eine Selektion der Teilnehmer nötig ist, weil ansonsten die Anzahl der Teilnehmer zu hoch wird, muss nach klaren und transparenten Regeln vorgegangen werden (kein diskret handverlesener Kreis an Teilnehmern, zumindest nicht bei unteren Hierarchieebenen).

► Gute Vorinformation der Teilnehmer und der entsendenden Führungskräfte:

Die Teilnehmer im Vorfeld gut über Ziele und Ablauf des ACs zu informieren, ist in vielen Unternehmen bereits State of the art. Vorteilhaft ist neben einer Informationsveranstaltung oftmals eine kleine Info-Broschüre. Ebenfalls informiert werden müssen die Vorgesetzten der Teilnehmer. Sie sind üblicherweise die ersten, an die sich die Teilnehmer mit Fragen wenden. Eine vorbereitete Liste mit FAQs (Frequently Asked Questions) sichert eine gewisse Einheitlichkeit der weitergegebenen Informationen.

Den Teilnehmern Ängste nehmen

► **Verzahnung mit anderen Beurteilungsprozessen:** Viele AC-Teilnehmer sorgen sich, dass sie durch einen „schlechten Tag“ beim AC ihre Leistungen der vergangenen Jahre relativieren und in Frage stellen. Auch wenn diese Angst oft übertrieben ist, darf man sie nicht ignorieren. Ein internes Assessment Center darf bei Mitarbeitern, die schon länger im Unternehmen sind, nicht vollständig für sich stehen, sondern muss mit anderen Beurteilungs- und Leistungsdaten in Zusammenhang gebracht werden. Am Ende muss eine Gesamtschau erfolgen: Die bisherigen Leistungsdaten und Beurteilungen bilden die Leistungsfähigkeit in der derzeitigen Stelle ab, das Assessment Center bildet ab, wie souverän ein Teilnehmer sich schon in zukünftigen Anforderungen bewegt bzw. was er noch an Unterstützung benötigt.

► Klare Regeln zum Feedback und zum Umgang mit den Ergebnissen:

Es ist sinnvoll, den Teilnehmern bereits am Ende des Assessment Centers ein Feedback zu geben – die Eindrücke sind dann noch frischer und beim Teilnehmer kommt kein schaler Beigeschmack auf, weil er ohne Feedback nach Hause geschickt wird. Gibt es schriftliche Ergebnisberichte, muss geklärt sein, wie mit diesen umgegangen wird. Denkbar ist beispielsweise, dass die Berichte in die Personalakte kommen und nach einem definierten Zeitraum vernichtet werden. Auch Varianten sind möglich: z.B. Eingang in die Personalakte auf freiwilliger Basis oder nur auf expliziten Wunsch der Teilnehmer etc.

Bewährt hat sich in vielen Unternehmen, dass der Teilnehmer den Bericht zum Verbleib bekommt, sein direkter Vorgesetzte jedoch nur zur Einsicht. Im Anschluss an das Assessment Center wird gemeinsam mit der Personalentwicklung, dem direkten Vorgesetzten des Teilnehmers und dem Teilnehmer ein ausführliches PE-Gespräch geführt, dessen Protokoll mit Maßnahmendefinitionen Bestandteil der Personalakte wird. Hierdurch können die Ergebnisse für die PE verwandt werden, der Bericht selbst braucht indes nicht in die Akte. Dieser Regel kann oft auch der Betriebsrat gut zustimmen.

Erkenntnisse aus dem AC dürfen nicht trivial sein

Akzeptiert werden interne ACs nur, wenn die Ergebnisse nicht trivial sind. Nur wenn Teilnehmer wie Beobachter den Eindruck haben, dass tiefgründige, substanzielle und facettenreiche Erkenntnisse und Beobachtungen gewonnen wurden, ist der Aufwand eines solchen Verfahrens vertretbar. Ob die Ergebnisse trivial oder wirklich weiterführend sind, hängt maßgeblich von der Qualität der Szenarien und Übungen ab. Die Szenarien müssen so komplex und durchdacht gestaltet sein, dass sie tiefgehende Eindrücke ermöglichen. Die Simulation eines Mitarbeitergesprächs von zehn Minuten, in dem es um die Diskussion von morgendlichen Verspätungen geht, ist dazu sicher nicht geeignet. Um ein facettenreiches Bild des Führungsverständnisses eines Teilnehmers sichtbar zu machen, wird man wohl ein 30-minütiges Mitarbeitergespräch brauchen, welches ausreichend ambivalent und vielschichtig ist, damit ein Teilnehmer nicht mit einfachen Verhaltensstrategien zum Ziel kommt.

Geübte Rollenspieler machen das Verhaltensspektrum sichtbar

Das wichtigste Prinzip guter Rollenspiele ist aber, dass der jeweilige Gesprächspartner eines Teilnehmers nicht etwa durch einen anderen Teilnehmer dargestellt wird, sondern durch einen professionellen Rollenspieler. Dieser Rollenspieler wird das Gespräch so steuern, dass ein echtes „Testen“ der Verhaltensgrenzen des Teilnehmers möglich ist, ein Sichtbarmachen seines Verhaltensuniversums. Ein guter Rollenspieler verhält sich nicht immer gleich, sondern im Rahmen der psychologischen Schlüssigkeit seiner Rolle so, dass ein möglichst differenziertes Bild eines Teilnehmers entsteht.

Ungeübte Rollenspieler indes spielen meist den „renitenten“ Mitarbeiter, der zwar im wirklichen Leben selten vorkommt, aber schauspielerisch leicht darstellbar ist. Wenn ein Teilnehmer



Der Autor: Michael Paschen, Diplom-Psychologe, ist Geschäftsführer der FokusM Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG in Remscheid. Vor seiner jetzigen Tätigkeit war er Bereichsleiter und Partner der Kienbaum Management Consultants GmbH. Paschen berät Firmen im Bereich Personalentwicklung, wobei seine Schwerpunkte auf der Planung und Durchführung von Assessment Centern und Potenzialanalysen, der Durchführung von Führungskräfte trainings und der Einführung von Führungsinstrumenten (z.B. Zielvereinbarung, Aufwärtsfeedback etc.) liegen. Kontakt: Michael.Paschen@FokusM.de

sich gut positioniert, bringt eine weitere und zunehmende Renitenz keine neuen Erkenntnisse. Besser wäre es dann, sich als Mitarbeiter etwas hilfloser und ratsuchender zu geben, um zu testen, ob der Teilnehmer auch glaubwürdig fördern und coachen kann. Je besser die Rollenspiele durchdacht sind und je strategischer (im Hinblick auf „Testing the limits“) die Rollenspieler agieren, umso mehr fundierte und authentische Eindrücke lassen sich gewinnen. Authentisch deswegen, weil sich die Teilnehmer in schwierigen und ambivalenten Situationen am ehesten auf ihre eigenen, individuellen Erfolgsfaktoren verlassen und nicht auf triviale Verhaltenstempfehlungen.

Michael Paschen ■