

Gutachten über Herrn M. S.

**Beobachter: M. M. E1A
SS 10**

AW-Fach: „ Assessment-Center – Theorie und Praxis“

Inhaltsverzeichnis

Prolog	Seite 2
Assessment-Center – Theorie und Praxis an der Hochschule München	Seite 2
Gutachtenausarbeitung: Herr M. S.	Seite 3
Zielstrebigkeit/ Abschlussorientierung	
Auftreten/ Selbstbewusstsein	
Kreativität	
Ausdrucksfähigkeit/ Argumentationsfähigkeit	
Kooperationsfähigkeit	
Konfliktfähigkeit	
Durchsetzungs-/ Überzeugungs-fähigkeit	
Fazit	
Bearbeitung des Textes: „Gutachtenerstellung“	Seite 7

Prolog

Ein Assessment-Center ist ein Auswahlverfahren, in dem mehrere interne oder externe Bewerber bewertet werden sollen. Entsprechend den Anforderungen eines Unternehmens oder einer Position werden diese dann ausgewählt.

Mithilfe eines ein- oder mehrtätigen Verfahrens sollen sehr viele Personen möglichst aussagekräftig beurteilt werden.

Die Bewerber werden vor ausgesuchte Aufgaben und Probleme gestellt, die sie zu bewältigen haben. In verschiedenen Situationen werden die Kandidaten von geschulten Beobachtern beurteilt.

Die Aufgaben und Probleme dienen dazu, die Fähigkeiten und Kompetenzen des Bewerbers zu dokumentieren. Nach jedem Test tragen die Beobachter ihre Erkenntnisse zusammen. Diese Beobachtungen werden danach ausgewertet und dem Teilnehmer wird ein Feedback auf seine Übung gegeben.

Das Gutachten stützt sich auf Beobachtungen, die während des Assessment-Centers gemacht werden. Die Leistungen und Kompetenzen des Kandidaten werden darin wiedergespiegelt. Anhand dieser Beurteilung können die Kandidaten gezielt nach ihren Fähigkeiten ausgewählt, eingesetzt und gefördert werden.

Assessment-Center – Theorie und Praxis als allgemeinwissenschaftliches Fach an der Hochschule München

Studenten der Hochschule München müssen während ihres Studiums sogenannte allgemeinwissenschaftliche Fächer belegen. „Assessment-Center – Theorie und Praxis“ ist eines dieser rund 200 Fächer, die zur Auswahl stehen.

Der Kurs fand an 4 Tagen zweimal jeweils am Freitag und am Samstag statt. Vermittelt wurden theoretische Aspekte des Assessment-Centers. In gezielten praktischen Übungen wurden diese theoretischen Gesichtspunkte angewandt. Die praktischen Übungen dienten primär dazu, die Studenten in ihrer späteren beruflichen Laufbahn zu stärken und sie für ein solches Testverfahren zu trainieren.

Gutachtenausarbeitung: Herr M. S.

Herr M. S. ist gebürtiger Uruguayer und lebt seit circa 6 Jahren in Deutschland. Er studiert Informatik an der Hochschule München.

Im Laufe des allgemeinwissenschaftlichen Faches „Assessment-Center – Theorie und Praxis“ wurde Herr S. in verschiedensten Situationen auf Auftreten und Verhalten getestet.

Herr S. hatte folgende Situationen zu bewältigen: Erstens eine Präsentation (Lebenslauf). Zweitens ein Konfliktgespräch (Mitarbeitergespräch in der Rolle des Chefs) und zum Schluss eine Gruppendiskussion (in einem Firmengespräch die Abteilung vertreten). Anhand der erzielten Beobachtungen lässt sich folgendes Gutachten erstellen.

Zielstrebigkeit/ Abschlussorientierung

Die erforderlichen Aspekte der Situation erkennt Herr S. und setzt diese auch um. Dies lässt sich anhand des strukturierten Aufbaus seiner Präsentation fortwährend feststellen. Bei Beispielen verliert sich Herr S. etwas im Detail. Infolgedessen ist der Kern seiner Aussage nicht sofort ersichtlich. Er behält jedoch stets den Überblick und ein roter Faden lässt sich immer erkennen.

Im Konfliktgespräch erkennt Herr S. ebenfalls das Wesentliche und bringt seinen Standpunkt klar zur Geltung. Er führt das Gespräch von seinen Schwerpunkten und Zielen, die er mehrmals wiederholt lässt er sich nicht abbringen. Durch dieses mehrmalige Wiederholen seiner Auffassungen und Lösungsvorschlägen schafft er eine gewisse Verbindlichkeit. Am Schluss des Gesprächs fehlt diese Verbindlichkeit allerdings, da kein konkreter Zeitpunkt für das zukünftige Handeln vorliegt. Somit fehlt ein konkretes Ergebnis des Gesprächs.

In der Gruppendiskussion erkennt Herr S. die Situation, dass es noch zu früh ist das Geld unter den verschiedenen Abteilungen aufzuteilen. Ebenfalls erkennt er die Bedeutung der Logistikabteilung für seine Abteilung. Diese Kooperation schöpft er auch sehr gut aus. Seine Lösungsschritte stützt er stets mit Argumenten und Beispielen. Bei seinen Beispielen verliert er sich im Detail und wird deshalb von anderen Teilnehmern unterbrochen. Sein Ziel lässt er allerdings nie aus den Augen. Herr S. setzt zu Anfang der Gruppendiskussion ein unterstes Kostenlimit (bei der Geldvergabe), dass nicht unterschritten werden darf.

Auftreten/ Selbstbewusstsein

Mit einer ruhigen, selbstbewussten und sehr natürlichen Art präsentiert Herr S. seinen Lebenslauf. Seine Anfangsnervosität, in der er sich steif an seinem Hand-out festhält, verliert er sehr schnell. Seine weitere Präsentation setzt er mit einer offenen Körperhaltung und einer sehr beruhigenden Mimik und Gestik fort.

Der anfänglich ständige Blickkontakt zu allen Beobachtern lässt nur wenig nach. Zusammen mit seiner ruhigen Art schafft dies eine angenehme Natürlichkeit seines Vortrages.

Auch in dem Kundengespräch ist ein immer wiederkehrender Blickkontakt zu seinem Gegenüber vorhanden. In der Gruppendiskussion lässt der Augenkontakt zum Ende nach.

Er spricht laut und weiß sich zu präsentieren. Seine gute Selbstpräsentation lässt darauf schließen, dass das nicht vorhandene Flipchart die ganze Aufmerksamkeit auf seine Person lenkt.

Herr S.s gute Selbsteinschätzung spiegelt ein gutes Selbstbewusstsein wieder. Jedoch geht Herr S. zu sehr auf seine Schwächen ein. Diese werden ihm bei Fragen und Kritik auch vorgehalten, die er jedoch ruhig aufnimmt und gekonnt reflektiert.

Seine offene und zugewandte Körperhaltung lässt sich ebenfalls im Konfliktgespräch und der Gruppendiskussion erkennen und wird von seiner freundlichen und sympathischen Art unterstützt.

Kreativität

In der Präsentation stellt Herr S. einen interessanten und aktuellen Bezug zu seinem Herkunftsland her. Einige Beobachter empfinden seine Themenwahl an sich als sehr kreativ, da sein Lebensweg in diesem Sinne sehr originell ist. Sein nicht verwendetes Flipchart lässt jedoch fast alle Beobachter auf mangelnde Kreativität schließen. In der Gruppendiskussion unterstützt er seine Argumente mit sehr ideenreichen Beispielen und bringt gute Lösungsansätze ein. Er nennt zum Beispiel konkrete Zahlen und lässt diese für sein Vorhaben wirken.

Ausdrucksfähigkeit/ Argumentationsfähigkeit

Die Ausdrucksweise von Herrn S. leidet keineswegs unter seiner Herkunft. Sein sehr gutes Deutsch ist beeindruckend. Er redet während der Präsentation nicht immer fließend, doch er spricht sehr frei. Sehr positiv fällt ebenfalls auf, dass Herr S. keine Füllwörter verwendet.

Herr S.s logisch aufgebaute Argumente während der Konfliktsituation und der Gruppendiskussion sind stets nachvollziehbar und werden genau erläutert. Die Argumente stützt er wieder mit guten Beispielen. Bei diesen Beispielen verliert er sich zum Teil im Detail. Herr S. stellt die Bedürfnisse des Kunden immer in den Vordergrund. Das Hervorheben des Kunden bei dem Mitarbeitergespräch und der Gruppendiskussion verleiht seinem Anliegen nochmal Nachdruck. Ebenfalls knüpft er an schon vorher Gesagtes sinnvoll an, was besonders positiv in der Gruppendiskussion auffällt.

Kooperationsfähigkeit

In dem Konfliktgespräch lässt sich immerzu erkennen, dass Herr S. sich an übergeordneten Zielen orientiert. An erster Stelle steht bei ihm der Kunde. Der Mitarbeiter wird in Herrn S.s zielorientierten Lösungsvorschlägen mit eingebracht. Jedoch stellt Herr S. wenig Fragen zu der Befindlichkeit seines Mitarbeiters. Er entgegnet Kritik seines Selbst, mit Gegenkritik und lässt seinen Mitarbeiter nicht immer ausreden („Moment, Moment...“).

In der darauf folgenden Gruppendiskussion ist zu merken, dass Herr S. sein Feedback angenommen hat. Er lässt seine Mitstreiter stets ausreden und wirkt sehr höflich. Wenn er etwas zu sagen hat, gibt er dies dezent zu erkennen. Zum Beispiel durch Augenkontakt mit dem Wortführenden oder mit einer Meldung. Die Kooperation seinerseits mit den anderen Abteilungen ist sehr gut. Er übergibt ihnen das Wort und führt das ihm überlassene Wort weiter fort. Andere Diskussionsteilnehmer lobt er und knüpft dann an ihr Gesagtes an. Seine zielorientierten Lösungsvorschläge bringt er oft danach ein.

Konfliktfähigkeit

Herr S. spricht die Probleme und Kritik im Kundengespräch offen an. Er entgegnet seinem Mitarbeiter ruhig und respektvoll. Diese Art wird in seiner zugewandten Körpersprache wiedergespiegelt. Ebenfalls macht er sich während des Gesprächs Notizen, was Interesse seinerseits am Mitarbeiter zeigt. Während des gesamten Gesprächs bleibt er auch bei Konflikten sachlich.

Diese ruhige respektvolle Sachebene behält Herr S. auch in der Gruppendiskussion bei. Seine Körperhaltung ist offen und seine Notizen zeigen, dass er die Meinung seines Gegenübers wertschätzt. Am Schluss der hitzigen Gruppendiskussion setzt er sich jedoch über ein Gruppenmitglied hinweg. Er bestimmt, dass die zugehörige Abteilung leer ausgeht.

Durchsetzungs-/ Überzeugungsfähigkeit

Herr S. lässt sich im Konfliktgespräch keinesfalls unterbrechen. Unterbrechungsversuchen entgegnet er mit einem höflichen „Moment!“. Er spricht deutlich, verständlich und strukturiert das Gespräch. Seinen Mitarbeiter überzeugt er mit einer freundlichen, sehr direkten Art und guten Argumenten. Die Ideen und Vorschläge sind primär auf das Wohl des Kunden ausgelegt. Das Hervorheben der Interessenten unterstützt seine Argumentation.

Auch in der Gruppendiskussion stellt Herr S. das Wohl des Kunden in den Vordergrund. Er verschafft sich höflich Gehör und bringt aktiv seine Ideen, Vorschläge und Argumente ein. Diese unterstreicht er mit konkreten Zahlen und Prognosen, die alle anderen Diskussionsteilnehmer begeistern und überzeugen.

Fazit

Das Talent von Herrn S. liegt vor allem im Erkennen von Situationen und Aufgaben. Diese Erkenntnisse nutzt er gekonnt. Weitere Stärken sind, dass er Probleme immer sachlich behandelt und mit seiner ruhigen und sympathischen Art überzeugt.

Allerdings sollte Herr S. bei Beispielen darauf achten, sich nicht zu sehr in Details zu verlieren. Die Selbsteinschätzung, dass er nicht „teamfähig“ sei ist ebenfalls nicht empfehlenswert. In der Gruppendiskussion und während des gesamten Assessment-Centers war von einer fehlenden Teamfähigkeit nichts zu beobachten.

Leider nutzt Herr S. nicht das Flipchart, was von fast allen Beobachtern als wenig kreativ empfunden wurde. Seinem guten Vortrag stand das fehlende Flipchart allerdings nicht im Wege.

Von Beginn bis zum Ende des Kurses lässt sich feststellen, dass Herr S. sein Feedback gut genutzt hat. Dies wird vor allem darin sichtbar, dass er in der Gruppendiskussion weder Diskussionspartner unterbricht, noch Kritik mit Gegenkritik entgegnet.

Fragen zum Text „Gutachtenerstellung“

1. Frage: Welche Funktion hat eine schriftliche Ausformulierung des Feedbacks an den Teilnehmer in Form eines Gutachtens?

Mit einer schriftlichen Ausformulierung werden besonders in größeren Unternehmen, Kommunikations- und Dokumentationsprobleme gering gehalten. Die Aushändigung eines schriftlichen Gutachtens drückt zudem dem Teilnehmer eine gewisse Wertschätzung aus. Diese Wertschätzung sollte man einem internen Bewerbers auf jeden Fall zu Teil werden lassen. Mit dem Aushändigen eines schriftlichen Gutachtens an externe Bewerber, gegebenenfalls mit mündlichen Informationen ergänzt erzielt man einen nicht zu unterschätzenden Werbeeffect. Allerdings ist bei der Gutachtenausarbeitung Vorsicht geboten. Ist der Bewerber mit seinem Feedback unzufrieden oder sogar verärgert, können auch negative Effekte für das Unternehmen erzielt werden.

2. Frage: Aus welchem Grund konnten sich bei einem Test relativ viele Personen mit einem auf Seite 207 zitierten Textausschnitt identifizieren? Welche Schlussfolgerung kann man aus dem Testergebnis bezüglich der Erstellung eines Gutachtens ziehen?

Mit dem Textausschnitt konnten sich relativ viele Personen identifizieren, da der Gutachtenausschnitt zu allgemein und in einem beschönigenden Stil geschrieben ist. Dies hat zur Folge, dass dem Empfänger zu viel Interpretationsspielraum gelassen wird.

Aus diesem Grund sollten allgemein formulierte Aussagen vermieden werden und die angesprochenen Punkte nach vorgegebenen Bewertungspunkten abgearbeitet werden. Es ist stets darauf zu achten, dass die Individualität des Gutachtens in den Vordergrund gerückt wird. Dies wird erreicht, indem man gezielter auf die getestete Person und die jeweilige Situation eingeht.

Um dies zu erreichen ist es nötig, genau zu beobachten wie sich die Testperson verhält, um möglichst präzise Analysen und Aussagen treffen zu können, die somit keinen Interpretationsspielraum zulassen. Beschönigende Aussagen sollten generell vermieden werden, da der Kandidat hierdurch in ein anderes Licht gerückt wird und die erzielte Leistung nicht korrekt wiedergespiegelt wird.

3. Frage: Wie sollte der Gutachtenersteller damit umgehen, wenn zu einem Merkmal unterschiedliche Beobachtungen gemacht werden?

Im Gutachten sollte sowohl die allgemeine Meinung der Gruppe als auch die unterschiedlichen Ansichten der einzelnen Gruppenmitglieder wiedergegeben werden. Ein Zusammenspiel mit konkreten Beispielen bzw. Begründungen ist empfehlenswert. Es ist zu beachten, wie intensiv bzw. wie häufig ein bestimmtes Merkmal in einer Situation auftritt. Klar ersichtlich werden die Stärken und Schwächen besonders durch vermehrtes Auftreten eines bestimmten Merkmals.

4. Was versteht man unter dem „dynamischen Stellenwert“ eines Befundes?

Der dynamische Stellenwert gibt die Intensität einer gewissen Beobachtung wieder. Er kann bei einem konstanten Verhalten auftreten, so wird die Beobachtung häufig gemacht. Oder der dynamische Stellenwert tritt bei einem inkonstanten Verhalten auf, das bedeutet, dass eine Beobachtung selten aufgetreten ist.