ITO – Diagnostik & Assessment

wertschätzend. motivierend. valide.



München, September 2018



Inhalt

1 Anliegen und Anforderungen	3
2 Erwartungen an ein Assessment	3
3 Philosophie des ITO Assessments	4
4 Methoden eines ITO Assessments	5
5 Varianten des Verfahrens	9
6 Auswertung & Feedback	10
7 Kurzgutachten & Entwicklungsplan	11
8 Ablauf eines ITO Assessments	12
7 Unterstützung in der Organisation und Unterlagen	13
10 Das Assessment-Team	14
11 Beobachtertraining	15
12 Projektplan	16
13 Referenzen	17
14 ITO – Das Unternehmen & Kompetenzen	18

Anmerkung:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.



Die Anforderungen an die Konzeption und die Durchführung eines

Assessments sind so vielfältig wie die Anliegen und die Kulturen

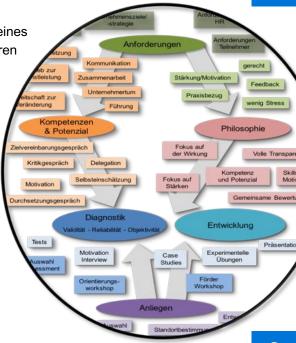
der unterschiedlichen Unternehmen. Unterschiedliche Zielgruppen, Aufgabenprofile und Kompetenz-Modelle sollen berücksichtig werden um das grundlegende Ziel

 eine valide, objektive und reliable Diagnostik – zu erreichen.

Sei es für

- die Auswahl von Mitarbeitern,
- die Orientierung / Karriereplanung f
 ür die Mitarbeiter,
- oder die Weiterentwicklung der Mitarbeiter

Seit 1988 vertrauen Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen hierfür auf die Expertise der ITO Business Consultants.



2 Erwartungen an ein Assessment

2.1 Erwartungen des Unternehmens

Unternehmen erwarten sich von einem Assessment objektive Informationen über die Eignung bzw. das Potenzial der einzelnen Kandidaten zu erhalten, und valide Entscheidungen treffen zu können. Im Verfahren sollen interne wie auch externe Kandidaten respektvoll behandelt werden, und einen positiven Eindruck vom Unternehmen gewinnen.

Zudem sollen Talente frühzeitig identifiziert, ihnen eine Perspektive im Unternehmen aufgezeigt, sie für eine Entwicklung motiviert und so langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

2.2 Erwartungen der Teilnehmer

Der Teilnehmer will eine Standortbestimmung, eine realistische Einschätzung seiner Fähigkeiten und gezielte Förderhinweise zur Unterstützung seiner Karriereplanung erhalten. Er will fair behandelt werden und Einschätzungen sowie Bewertungen nachvollziehen können.

Transparenz ist uns ein großes Anliegen. Der Teilnehmer soll wissen, wozu welche Übung durchgeführt wird und welche Anforderungen diesen zugrunde liegen. Er soll sowohl Ziele als auch Bewertungskriterien kennen. Damit sich der Teilnehmer nicht als Beobachtungsobjekt fühlt, geben wir ihm auch zwischendurch Feedback. Damit **vermeiden** wir **Stress.**



2.3 Erwartungen HR und Führung

HR erwartet sich Anhaltspunkte für die Entwicklung der einzelnen Teilnehmer sowie Impulse die Teilnehmer durch gezielte Förderung darin zu unterstützen, in neue Aufgaben hineinzuwachsen. Gesucht werden zudem Antworten auf Fragen wie: Welche Kompetenzen sollten allgemein trainiert werden? Welche Kompetenzen sollten individuell gecoacht werden?

Für die Führungskraft eines Teilnehmers geht es um Fragen wie z.B.: Welche Akzente sollten in der Führung gesetzt werden? An welchen Themen soll sie mit dem Teilnehmer arbeiten?



3 Philosophie des ITO Assessments

3.1 Abgrenzung zu traditionellen Assessments

Im traditionellen AC werden Teilnehmer anhand einer Eigenschaftsliste klassifiziert und bewertet. Ein möglicher Einfluss des Teilnehmers auf das Ergebnis wird hier als Verlust an Objektivität und Validität gesehen und das Verfahren daher so angelegt, dass der Teilnehmer wenig Einblick in die Methodik bekommt. Dies führt dazu, dass Teilnehmer dem Verfahren eher distanziert gegenüberstehen und im schlimmsten Fall sogar demotiviert werden.

3.2 Die größten Kritikpunkte an traditionellen Assessments

- Die Übungen sind realitätsfern (= Mangel der Validität)
- Es handelt sich um eine willkürliche Momentaufnahme, da allein die Performance am AC Tag beurteilt wird. (= Mangel der Reliabilität)
- Eine gewisse Willkürlichkeit in der Beurteilung durch Beobachter ist gegeben (Eigenschaften statt Ergebnisse stehen im Fokus) (= Mangel der Objektivität)
- Erhoben wird hauptsächlich die Ist-Situation, aber nicht das Entwicklungspotenzial
- Die Übungen sind komplex und intransparent
- Es wird großer negativer Stress erzeugt
- Die Beurteilung ist für die Teilnehmer nicht nachvollziehbar

3.3 Die Kernphilosophie des ITO Assessments

Aktueller Stand der psychologischen Forschung ist, dass eine valide Diagnostik nur möglich ist durch ein gemeinsames Hinschauen mit dem Teilnehmer. Dafür genügt es nicht, Teilnehmer wie Versuchsobjekte zu klassifizieren. Man muss ebenso einbeziehen, wie ein Teilnehmer die Aufgaben versteht, weshalb er sie so wahrnimmt, und welche Wirkung er dabei erzielt. Dafür ist eine Voraussetzung, dass der Teilnehmer die Anforderungen und Ziele genau kennt und motiviert ist, sich zu öffnen und voll einzubringen. Es gibt keine "hidden agenda". Das Verfahren ist – soweit möglich – in all seinen Teilen für den Teilnehmer transparent.

Der Teilnehmer kann nachvollziehen, wie eine Beurteilung der Beobachter zustande kommt und kann auch seine eigene Sichtweise im Sinne einer Selbst-Bewertung einbringen. Wie immer die Beurteilung am Ende ausfallen mag, er geht gestärkt und motiviert aus dem Verfahren heraus. Und er weiß, wie er sich weiter qualifizieren kann, um seine beruflichen Ziele erreichen zu können.

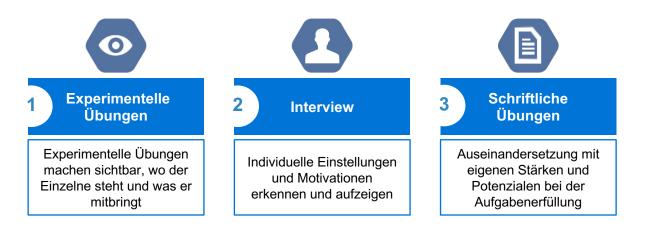
Eine Besonderheit ist unser Verständnis davon, was es bedeutet, für eine Position "geeignet" zu sein. Moderne wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen: Der Erfolg eines Menschen hängt viel stärker an seiner Motivation, als an seiner Verhaltenskompetenz. Noch so viel Kompetenz ist im Alltag unwirksam, wenn nicht die Motivation besteht, sie Tag für Tag zum Erfolg des Unternehmens einzusetzen. Unser Verfahren ist deshalb besonders darauf ausgerichtet auch die Motivation eines Kandidaten zu erfassen. Daher, die besondere Form des biografischen Interviews und die detaillierte Analyse sämtlicher Stationen der Berufslaufbahn, aber auch der außerberuflichen Tätigkeiten, Erfolge und Misserfolge des Kandidaten.





4 Methoden eines ITO Assessments

Die Methodenvielfalt und Methodenart sind zentrale Merkmale des ACs. Während experimentelle Übungen (= Arbeitsproben) Aufschluss über die Verhaltenskompetenz bringen, können schriftliche Übungen über das geforderte Wissen oder Erfahrungen Aufschluss geben. Das Interview dient dazu, die Kompetenz des Teilnehmers auch mit seiner Motivation, seinen Einstellungen, Werten und seiner Persönlichkeit in Zusammenhang zu bringen. Ein Verständnis der Motivation ist sowohl für die Führungskraft eines Teilnehmers, als auch für diesen selber der primäre Schlüssel für Entwicklung.



Persönlichkeitstests setzen wir bewusst nicht ein und folgen damit der Empfehlung des Verbands deutscher Psychologen, da diese Art von Test unseren Ansprüchen nach Validität und Reliabilität nicht gerecht werden. Wir wollen Teilnehmer in ihrem Verhalten verstehen und wir legen auch größten Wert darauf, dass sich der Teilnehmer verstanden fühlt.



Vielfalt mit System

Die Kombination verschiedener Methoden ermöglicht es, die unterschiedlichen Dimensionen von Eignung und Entwicklungsbedarf zu erfassen.

	Experimentelle Übungen	Biografisches Interview	Schriftliche Übungen
Fachkompetenz	√	✓	✓
Verhaltens- kompetenz	✓	✓	
Motivation		✓	
Werte (Diversität)	√	✓	✓



4.1 Experimentelle Übungen



In Einzelübungen werden zentrale Gesprächssituationen in Rollenspielen simuliert. Die inhaltlichen Schwerpunkte der Experimentellen Übungen liegen somit genau auf den Aufgaben, die der Kandidat in seinem (zukünftigen) Alltag meistern muss. Die

Auswahl der Einzelübungen erfolgt in Zusammenarbeit mit der Fachabteilung, HR und dem Konzeptionisten von ITO. Dies gewährleistet, dass die Aufgaben der Forderung nach Praxisnähe entsprechen und zugleich für die Durchführung im Rollenspiel geeignet sind.

Wir gestalten die Übungen unter **experimentellen Bedingungen** mit instruierten Rollenspielern, damit alle gleiche Chancen haben. Unsere Erfahrung ist, dass dadurch das Verfahren sowohl **objektiver als auch valider** wird.



Typische Themen für Methoden für **Experimentelle Übungen** Experimentelle Übungen Zielvereinbarung Experimentelle Übung (EU) Ein herausforderndes Ziel soll mit dem Klassisches Rollenspiel mit einem Mitarbeiter vereinbart werden. Der instruiertem Spieler. Mitarbeiter soll für das Ziel motiviert werden. **EU** mit Wiederholung Statusgespräch Die Teilnehmer erhalten nach der Die Zielerreichung ist gefährdet. Der Status ersten Durchführung eine wird erhoben und ein Plan zur Sicher-Hilfestellung und im Anschluss wird stellung des Ziels erstellt. die Übung wiederholt. Im Fokus sind hier Veränderungsbereitschaft und Delegationsgespräch Lernfähigkeit. Eine komplexe Aufgabe wird delegiert. Der Mitarbeiter fühlt sich am Ende in der Lage **EU** mit Casting die Aufgabe zu übernehmen. Dem Teilnehmer wird eine klar definierte Rolle vorgegeben (z.B. Durchsetzungsgespräch sehr fordernd) im Anschluss wird die Es wird bei einem nicht unterstellten gleiche Übung mit einer anderen Kollegen ein Ziel durchgesetzt Rolle (z.B. sehr harmonieorientiert) (Interessenkonflikt) wiederholt. Die Teilnehmer erproben Kritikgespräch sich so auch in ungewohnten Rollen Ein Mitarbeiter hat eine Vereinbarung nicht und erweitern ihr Verhaltenseingehalten. Die Vereinbarung soll repertoire. erfolgreich eingefordert werden. **EU mit Coaching** Konfliktgespräch (emotionaler Konflikt) Der Teilnehmer bekommt zwischen Ein Sachkonflikt hat sich emotional den Übungen ein Coaching. aufgeladen und soll gelöst werden. **Präsentation** Verhandlungsgespräch Präsentationen zeigen die Eine Verhandlung mit einem externen Begeisterungsfähigkeit eines Partner wird durchgeführt. Teilnehmers sowie seine Kompetenz, komplexe Sachverhalte zu Motivationsgespräch

Gerne konstruieren wir völlig neue Experimentelle Übungen nach Ihrem individuellen Bedarf.



Ein wenig motivierter Mitarbeiter soll wieder

zu Höchstleistungen motiviert werden.

durchdingen, verständlich zu strukturieren und zu vermitteln.

4.2 Interview



Herkömmliche Interviews

Die meisten Assessments nutzen die eine oder andere Form des Interviews. Am beliebtesten ist das strukturierte Interview, das die Teilnehmer mit einer definierten Auswahl an Fragen konfrontiert und die Antworten präzisiert (z.B. durch das Nennen

von Beispielen). Das größte Problem solcher Interviews ist, dass die Interviewten sich auf das Interview vorbereiten können und ihre Antworten dadurch in erster Line Ausdruck von sozialer Erwünschtheit sind. Dadurch wird weniger beantwortet wie jemand ist, als wie er denkt sein zu müssen, um eine gute Figur zu machen.

Das zweite Problem ist, dass solche Interviews mehr nach Meinungen und Interpretationen fragen und weniger nach Fakten. Der Interviewer will z.B. wissen, was für ein Verständnis ein Teilnehmer von der Führungsrolle hat oder wie er bestimme Führungssituationen lösen würde. Was der Interviewer nun erfährt, ist weniger wie sich der Teilnehmer in einer realen Situation verhalten wird, als Meinungen des Teilnehmers darüber, was der Interviewer hören will. Es ist vielfach wissenschaftlich nachgewiesen worden, dass der Zusammenhang solcher Schilderungen mit dem realen Verhalten gering ist.

Das MotivationsInterview von ITO

Das Interview von ITO geht einen anderen Weg: Es hat die Aufgabe, Informationen über die Motivation des Teilnehmers zu gewinnen. Die Motivation gilt als stärkerer Erfolgsprädiktor als die Verhaltenskompetenz. Aus der Biografie wird ersichtlich, was für den Teilnehmer wichtig ist, wofür er sich in der Vergangenheit motivieren konnte, wofür er seine Zeit und seine Kraft eingesetzt hat. Die Grundlage dafür ist das Erfragen von Fakten, nicht von Meinungen und Einschätzungen. Die genaue biografische Schilderung des Lebenslaufes in Ereignissen steht im Mittelpunkt. **Es geht um ein Verstehen des Menschen, nicht um seine Klassifizierung.** Dies fußt auf folgender Erkenntnis: Jeder Mensch kommt mit Talenten, Interessen und Neigungen auf die Welt und sie werden vor allem in den ersten Jahren seines Lebens mit Emotionen besetzt, d.h. es formt sich eine auf Erfahrung basierende Motivation aus. Auf diese Weise wird sein Charakter geformt. Die Biografie ist die Dokumentation dieser Auseinandersetzung. Sie gibt Aufschluss darüber, für was ein Mensch sich motivieren kann, welche Situationen und Aufgaben er suchen und welche er meiden wird - aber auch, in welchen Situationen er erfolgreich sein wird und in welchen eher weniger.

Weiterführende Literatur: Innerhofer et al. (2005): Der Kandidaten-Test. FAZ-Buch

Vertraulichkeit ist oberstes Gebot im ITO Interview! Dem Teilnehmer wird zu Beginn gesagt, dass er auf eine Frage nicht antworten muss, wenn sie ihm als indiskret erscheint oder er aus einem anderen Grund darauf nicht eingehen will. Er muss seine Entscheidung nicht begründen. Hat er am Ende des Gesprächs den Eindruck, dass er Informationen gegeben hat, von denen er nicht möchte, dass sie weitergegeben werden, kann er das jederzeit sagen. Aus diesem Grund ist beim MotivationsInterview auch kein Vertreter vom Auftraggeber anwesend.





Das IntraView von ITO

Das IntraView ist eine neuartige Form des Interviews für Potenzial Assesments, das eine andere Perspektive wahrnimmt als das MotivationsInterview. Mit Fragen wird der Teilnehmer gesteuert. Jedoch gerade bei Senior Managern ist die Selbststeuerungs- und Gestaltungsfähigkeit – insbesondere bei Unsicherheit - besonders wichtig. Deshalb wird im IntraView nur das Thema vorgeben: Die Selbsteinschätzung des Teilnehmers bezüglich der, mit dem Auftraggeber abgestimmten, Potential Indikatoren.

Der Beobachter wünscht sich immer ein ausgewogenes Bild, mit Stärken und Schwächen. Die freie Gestaltbarkeit durch den Teilnehmer führt jedoch zu einer Fokussierung auf die Stärken des Teilnehmers. Das ist ein positiver, ressourcenorientierter Ansatz. Es ist eine bestimmte Perspektive, die sich auf das konzentriert, was möglich ist, statt auf das was nicht möglich ist.

Das IntraView fördert damit die Entwicklungsbereitschaft und auch Entwicklungsmotivation des Teilnehmers. Er wird dadurch gestärkt und motiviert aus dem Potenzial Assessment gehen.

Im ITO Assessment kann jeder Teilnehmer bereits nach jeder Übung zu seiner Leistung Stellung nehmen und bekommt unmittelbar von allen Beobachtern **Feedback.** Alle Beobachter sind angewiesen, **das Positive zu akzentuieren**, um den Teilnehmer zu stärken.



4.3 Schriftliche Übungen



Die schriftlichen Übungen dienen der Abrundung der Diagnostik. Sie dienen der Einschätzung der **kognitiven und konzeptionellen Fähigkeiten** des Kandidaten (ist er in der Lage, sich adäquat schriftlich auszudrücken, komplexe Sachverhalte

systematisch zu bearbeiten, strategisch zu denken?) sowie zum **Kennenlernen** der Einschätzung des Kandidaten in Bezug auf bestimmte Sachverhalte.

Typische Schriftliche Übungen

Business Case

Erstellung eines Konzeptes zu einer realen Herausforderung (inkl. Sammeln und Aggregieren von realen Informationen, Treffen von Entscheidungen und Definition des Umsetzungsplans).

Beispiele:

- Erstellung eines kurzen Konzeptes zu einem Fachthema
- Erstellung eines groben Projektplans
- SWOT Analyse
- Erstellung einer Strategie für die Abteilung für die nächsten 2-3 Jahre

Videoanalyse

Analyse eines eigenen Rollenspiels (Basis: Videoaufnahme) und Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen im Verhaltensbereich.

Self-Assessment / Development Plan

Reflexion über die eigenen Kompetenzen in Bezug auf die Herausforderungen und Ableitung eines mittel- und langfristigen Entwicklungsplans.

Leistungstest

Stellenspezifischer Leistungstest.

Diversity – Erkennen von Vielfalt: Aspekte wie Diversity und Genderkomptenz werden im ITO Assessment nicht in spezifischen Übungen/Tests erhoben, sondern sind als Querschnittsthema Teil aller Übungen und Interviews. Die Beobachterschulung im Vorfeld dient auch dazu, die Beobachtenden für dieses Thema zu sensibilisieren.





	Assessment Center AC	Orientierungs- workshop OWS	Development Center DC	
Fokus	Auswahl für eine spezifische Stelle	Potenzialerhebung für Karriereplanung und Talentmanagement	Potenzialerhebung und Entwicklung	
Inhalte	 2-3 Experimentelle Übungen Präsentation Schriftliche Übungen Interview Beobachterkonferenz 	 2-3 Experimentelle Übungen Präsentation Schriftliche Übungen Interview Förderkonferenz Feedback Entwicklungsplan 	 2-3 Experimentelle Übungen Präsentation Schriftliche Übungen Interview Förderkonferenz Feedback Kurzgutachten 	
Dauer	1 Tag	2 Tage	2 Tage	
Anzahl Teilnehmer	1 - 4	4	3 - 4	
Zielgruppe	interne & externe Bewerber	Interne Talente und Nachwuchs	Bestehende Experten und Führungskräfte	
Übungen	Aufgaben der spezifischen Stelle	Potenzielle Aufgaben zukünftiger Positionen	Aktuelle Aufgaben der spezifischen Stelle	
Wahlweise:Auswahl aus bereits konzipierten StandardübungenIndividuelle Konzeption für spezifische Stellen				

Optionen

Online: Komplette oder teilweise Durchführung als Virtual Classroom

Sprachen: Englisch, Deutsch, Französisch, weitere Sprachen auf Anfrage

Lizenzmodell: Lizenzmodell zur Durchführung mit eigenen Assessoren



6 Auswertung & Feedback

Auswertung der Videoaufzeichnungen und Interviews - OWS



Die Experimentellen Übungen werden im OWS und DC, auf Video aufgezeichnet und detailliert ausgewertet. Das hat den Vorteil, dass die Beobachtungen wesentlich genauer erfolgen, und Verhaltensmuster extrahiert werden können.

Auf diese Weise erhält die Auswertung mehr Objektivität. Besonders markante und aufschlussreiche Ausschnitte können den Teilnehmern vorgespielt werden, um für ein bestimmtes Verhalten zu sensibilisieren und Entwicklungsschritte abzuleiten.

Die Auswertung des Interviews zeichnet ein Bild der Persönlichkeit und macht Motivatoren sowie deren Auswirkung in der Biographie (Entscheidungen, Brüche, Muster, etc.) sichtbar und nachvollziehbar. Die Teilnehmer lernen sich selbst besser kennen und verstehen.

Die detaillierte Auswertung für OWS und DC erfolgt durch die ITO-Berater im Anschluss an das Assessment am Abend des ersten Tages.

Fachkompetenz

Verhaltenskompetenz

Motivation

Werte

Förderkonferenz - OWS





An der Förderkonferenz nehmen alle Beobachter und ITO-Berater teil. Sie findet am Vormittag des zweiten Tages statt und dient der Diskussion der Eindrücke vom Potenzial-Assessment. Im Mittelpunkt stehen die Potenziale und der Förderbedarf der Teilnehmer, um deren weitere Entwicklung sicherzustellen.

Die Assessoren treffen sich und tragen die Ergebnisse ihrer Beobachtungen zusammen. Dabei werden die Beobachtungsprotokolle als Grundlage genommen, um die Assessoren über die Teilnehmer diskutieren zu lassen und am Ende einen Konsens herbeizuführen.

Bewertet werden nur Ergebnisse, die vorher als Zielvorgabe mit dem Kandidaten besprochen wurden. Dies stellt die Chancengleichheit für alle Kandidaten sicher. Im Sinne der Diversität sind wir offen für alle Herangehensweisen – entscheidend ist ein erfolgreiches Ergebnis.



Feedbackgespräche mit den Teilnehmern - OWS





Nach der Beobachterkonferenz führen die Experten von ITO ein kurzes Feedbackgespräch mit jedem Teilnehmer. Dabei haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich in diesem persönlichen Gespräch mit ihrer Leistung im AC auseinanderzusetzen. Gemeinsam werden die Übungen reflektiert und Entwicklungsschritte besprochen.

Beobachterkonferenz - Auswahl AC (III)



Die Beobachterkonferenz findet direkt nach Verabschiedung der Kandidaten statt. Daran nehmen alle Beobachter und ITO-Berater teil. Hier werden Eindrücke diskutiert und eine Auswahlentscheidung getroffen.

Der Interviewer stellt die Kandidaten vor. Er wird zum Thema "Motivation" der Kandidaten entscheidende Informationen einbringen. Die Beobachter aus den Experimentellen Übungen tragen die Ergebnisse ihrer Beobachtungen zusammen und das weitere Vorgehen mit den Kandidaten wird festgelegt.

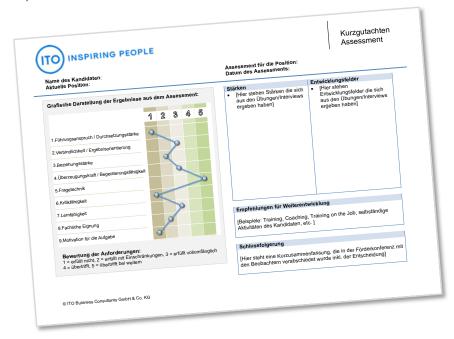


7 Kurzgutachten & Entwicklungsplan

Kurzgutachten - DC



Als Standard im Förderworkshop DC wird im Anschluss an das Assessment ein Kurzgutachten erstellt. Es stellt die Informationen aus den Übungen und dem Interview dar, analysiert sie und zeigt mögliche Konsequenzen auf. Es beschreibt was ein Teilnehmer voraussichtlich leisten wird, wie er die Aufgaben wahrnehmen wird und wie er geführt und entwickelt werden muss. Die Darstellung erfolgt in grafischer Form, unterstützt durch Kurztexte.



Ausführliche Gutachten sind nach Absprache selbstverständlich jederzeit möglich.

Reliabilität wird im ITO-Assessment groß geschrieben. Das Verfahren und die Übungen sind so ausgerichtet, dass der Einfluss von Tagesfaktoren auf das Ergebnis der Kandidaten möglichst reduziert wird. Ein wesentliches Element hierbei ist das Biografische Interview und, sofern möglich, die Einbeziehung der aktuellen Führungskraft, um das Bild durch aktuelle und vergangene Leistungen zu erweitern.



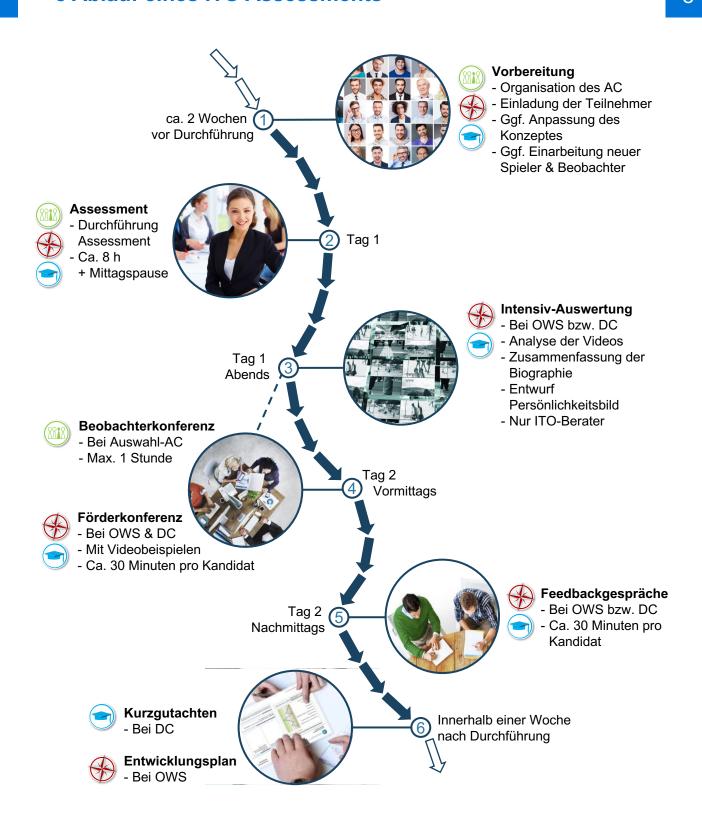
Die qualitative Beurteilung im Kurzgutachten bzw. Entwicklungsplan lässt Raum der individuellen Persönlichkeit der Kandidaten gerecht zu werden.

Entwicklungsplan - OWS



Als Ergebnis eines Orientierungsworkshops wird für jeden Teilnehmer ein detaillierter Entwicklungsplan erstellt. Der Entwicklungsplan wird gemeinsam mit dem Auftraggeber konzipiert und dockt direkt an das Talent Management des Unternehmens und die jeweiligen Fördermaßnahmen (Talentpool, Förderkreise, Trainingskatalog Mentoring etc.) an. Er ist nicht nur Momentaufnahme und Gutachten, sondern wird kontinuierlich genutzt, um das gesetzte Fortbildungs- bzw. Karriereziel zu erreichen.



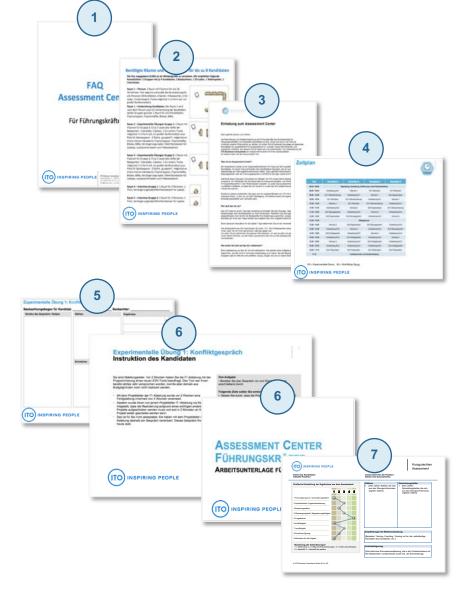




9 Unterstützung in der Organisation und Unterlagen

Wir unterstützen Sie sowohl in der Durchführung wie auch in der Organisation, Vor- und Nachbereitung des Assessment Centers. Unser Büro steht Ihnen für Absprachen bei der Organisation zur Verfügung. Außerdem liefern wir alle Unterlagen, die zum AC benötigt werden. Dazu gehören verschiedene Dokumente:

- FAQ Generelle Informationen zum AC
- Informationen zu den Raumanforderungen
- Einladungsschreiben zum Versand an die Teilnehmer
- Zeitpläne für alle Teilnehmenden
- Beobachter- & Coachingbögen
- Instruktionen für Teilnehmer sowie für Beobachter und Spieler
- Kurzgutachten oder Entwicklungsplan



Im ITO Assessment treten Teilnehmer nicht gegeneinander an und es gibt **keine Gruppenübungen**, da diese aus diagnostischen Gesichtspunkten wenig aussagekräftig sind.

Falls gewünscht kann das Verfahren sogar so gestaltet werden, dass die Kandidaten sich während dem Verfahren nicht begegnen.

Die **Vorteile** für Sie: höhere Validität durch mehr professionelle Assessoren, objektivere Entscheidungen durch Videoanalyse und echte Vergleichbarkeit der Kandidaten sowie Zeitökonomie für die Beobachter durch die kompakte Durchführung.







Ein in der AC-Methodik vertrauter und diagnostisch gut ausgebildeter Spezialist • Leitet die Übungen, instruiert die Teilnehmer, beobachtet die Übungsleiter experimentellen Übungen und gibt direkt danach Feedback Hat die Gesamtverantwortung für das Verfahren, hält die Einführung, spricht die Schlussworte und moderiert die Förderkonferenz Diagnostisch geschultes Personal, das in der speziellen Methode des Interviewer Biographischen Interviews bei ITO ausgebildet wurde (& Coach) Führt das MotivationsInterview und das Potential IntraView durch Interne Personen, die mit den Situationen aus der eigenen Praxis vertraut sind und diese gut spielen können, oder professionelle Seminarschauspieler von ITO Spieler Spielen den Gegenpart in den Rollenspielen Werden entsprechend instruiert und eingewiesen Werden wie andere AC-Teammitglieder auch im Feedbackgeben geschult Personaler und Führungskräfte des Auftraggebers Beobachter Werden im Rahmen einer kurzen Ausbildung in das AC-Konzept, in die Übungen und ihre Beobachterrolle eingewiesen

Be great and contact us!



Ulrich InnerhoferManaging Partner

089 720 176 – 12 ulrich.innerhofer@ito-bc.com



11 Beobachterschulung

Einarbeitung für Spieler und Beobachter

Dem Spieler und den Beobachtern kommt im Verfahren in Bezug auf Validität, Reliabilität und Objektivität eine große Bedeutung zu. Z.B. muss der Spieler die Teilnehmer herausfordern und ihnen aber zugleich auch Raum geben, damit sie zeigen können was in ihnen steckt. Das ist insbesondere bei heterogenen Teilnehmergruppen eine Herausforderung.

ITO hat es daher zum Mindest-Standard gemacht, neue Beobachter und interne Spieler in einer ca. 2 stündigen Einarbeitung auf ihre Rolle vorzubereiten und in das Handling aller Unterlagen (Instruktionen, Beobachtungsbögen, etc.) einzuführen.



Im AC sehen die Beobachter verschiedene Herangehensweisen für Gespräche und erleben ihre Wirkung auf den Gesprächspartner. Aus dem professionellen Feedback der ITO-Berater erkennen sie eigene Beobachtungsfehler und bekommen selbst Input zur Verbesserung der Gesprächskompetenz. So wird jedes AC für die Beobachter auch zur Weiterbildung.

Beobachtertraining

Darüber hinaus bieten wir an, die Beobachter im professionellen Beobachten im Rahmen von Assessments zu schulen. So sind sie gewappnet gegen Überbewertungen, Stereotypenbildung, Halo- und Wiedererkennungseffekte. Nebenbei lernen sie auch viel für ihre tägliche Arbeit.





Alle aus dem Assessment-Team sind angehalten, dem Kandidaten zu helfen, ein gutes Ergebnis zu erzielen. Ein Aspekt hierzu ist, dem Kandidaten alle **Informationen** zu geben, die er für eine gute Leistung braucht und alle Fallstricke zu vermeiden.



12 Projektplan

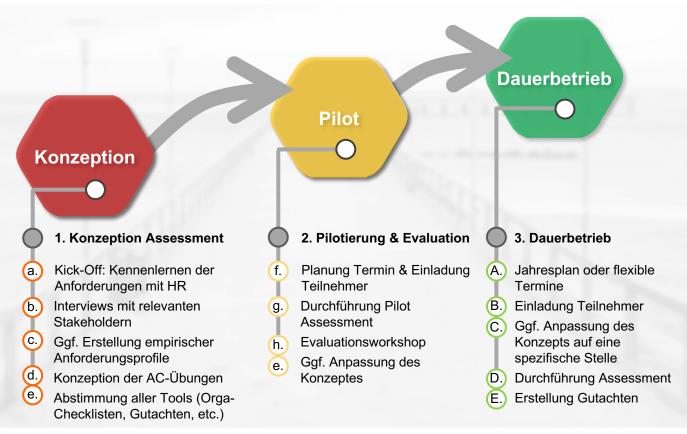
Die Konzeption des Assessments erfolgt in engem Austausch zwischen dem Auftraggeber und ITO. In einem ersten Schritt wollen wir dazu die Kultur, die bestehenden Führungsinstrumente, und die Anforderungen an die Führungskräfte bzw. Mitarbeiter und das genaue Anliegen kennenlernen. Hierzu werden neben einem gemeinsamen Kick-Off mit Vertretern aus HR und den Fachbereichen auch Interviews mit den verschiedenen Stakeholdern durchgeführt.

In der Überarbeitung der Anforderungsprofile zu sogenannten "empirischen Anforderungsprofilen" achten wir darauf, dass nicht nur formale Kriterien, sondern insbesondere die Anforderungen, die sich in der Praxis als besonders erfolgskritisch für eine Stelle herauskristallisiert haben, integriert werden. Dies ist ein entscheidender Schritt um die Anforderungsprofile als Basis für ein AC verwenden zu können.

In der konkreten Konzeption der Methoden können wir auf die unterschiedlichen Dimensionen eines bestehenden Kompetenzmodells eingehen. Gerne erarbeiten wir mit Ihnen auch ein neues Modell, das sich noch stärker an zukünftigen Herausforderungen orientiert.

Damit die Übungsaufgaben den realen Aufgaben möglichst nah kommen, werden Führungskräfte bei der Konstruktion der Übungen eingebunden: Sie schildern reale Situationen, die als Grundmuster für eine Übung herangezogen werden können. Die Erarbeitung einer Übung läuft folgendermaßen ab:

- Definition der generellen Aufgabenstellung (z.B. Simulation eines Mitarbeitergesprächs).
- 2. Analyse der Anforderungen zur erfolgreichen Bewältigung einer derartigen Aufgabe.
- 3. Entscheidung für ein konkretes Thema.
- 4. Beschreibung der Situation: Vorgeschichte, Ablauf, angestrebtes Ergebnis, Handlungsspielraum.
- 5. Abwandlung und Anpassung der Situation an die Anforderungen des Assessmentcenters.





Ausgewählte Referenzen zu Assessments

Heiztechnik



Förderkreis

Entwicklung und Durchführung von Förderkreisen inkl. Orientierungs-Workshop zur Auswahl und Entwicklung von Talenten.

Förder-Workshop

Potentialanalyse von Führungskräften aller Ebenen (international)



Profilinterview Potenzialassessment von Middle Managern zur Karriereentwicklung für Führungs- und Expertenkarriere.

Innovation: Pattern Assessment

Innovative Diagnostik auf Basis der mit dem internationalen deutschen Trainingspreis prämierten ITO Trainingsmethodik "Pattern Training".



Development Center

Development Center für Regionalmanager und Vertriebsleiter. Fokus auf Standortbestimmung, Motivierung und Entwicklungsimpulse.





Karriere Audit für Fach-, Führungs-, Spezialisten- und Managementkarriere: Standortbestimmung zur Karriereplanung aller Consultants ab dem 2. Managementlevel in Form von Potenzial Assessment Centern.

Messe



Assessment Standardisiertes Verfahren für Potential- & Auswahl-Assessments für alle Unternehmensbereiche / Führungsebenen.





14 ITO - Das Unternehmen & Kompetenzen



Inspiring People

Unser Anspruch ist, Individuen, Teams und Organisationen zu inspirieren: Sich nicht mit Althergebrachten zufrieden zu geben, sondern sich nach der Decke zu strecken und über sich hinaus zu wachsen. Aus Lust und Freude an der Entwicklung. Denken wir groß!

Leadership Experts and Sales Professionals

Unsere Leidenschaft ist die permanente Professionalisierung von Leadership und Sales. Wir sind stets auf der Suche nach cutting-edge Research, globalen Trends und innovativen Konzepten, damit unsere Kunden ihrem Wettbewerb einen Schritt voraus sein können.

Excellent Implementors

Operative Excellence und Execution zeichnen uns aus. Wir implementieren Strategien durch simple, agile und ergebnisorientierte Maßnahmen und machen aus Zielen messbare Ergebnisse. Dafür fokussieren wir die Entwicklung von Mensch und Organisation genau auf die Kompetenzen die notwendig sind, um in spezifischen Situationen erfolgreich zu sein.

Business Partners

Wir sehen uns als Business Partner unserer Kunden und arbeiten an deren Erfolg aktiv mit. Wir vernetzen uns mit relevanten Stakeholdern, orientieren uns an internen Prozessen und berücksichtigen interne Tools und Rahmenbedingungen. Wir sind in der Lage uns schnell auf unterschiedliche Situationen einzustellen und tauchen tief in das Business unserer Kunden ein. So gelingt es uns die richtigen Stellhebel für den Erfolg zu identifizieren und Konzepte zu entwickeln, die nachhaltig etwas bewegen.