

## 8.40 Interne Auswahlverfahren durch Development Center (DC)

### Die besondere Herausforderung strategischer Personalentwicklung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche Anforderungen an heutige Nachwuchsführungskräfte gestellt werden,
- Risiken von, Herausforderungen gegenüber und Anforderungen an zeitgemäße(n) unternehmensinterne(n) Auswahlverfahren,
- welche Besonderheiten Development Center aufweisen,
- wie durch einen pragmatischen Ansatz diesen Herausforderungen begegnet werden kann.

---

#### Die Autoren

**Dr. Gerhard Graf** ist geschäftsführender Partner der Transformation Consulting Group St. Gallen/München. Seine Arbeitsschwerpunkte in der Top-Managementberatung konzentrieren sich auf aktuelle Herausforderungen der Geschäftsmodelloptimierung, im Design von Organisationsstrukturen sowie zu passenden Governancesystemen. Komplexes Change-Projektmanagement zählt zu seinen besonderen Spezialitäten.

*Kontakt:* Transformation Consulting Group GmbH, St. Gallen, München, geschäftsführender Partner, E-Mail: [ggraf@transformation-consulting.com](mailto:ggraf@transformation-consulting.com); Tel.: +43 (699) 12 19 66 06

**Univ. Prof. Dr. Robert Neumann** ist Professor am Institut für Unternehmensführung der Universität Klagenfurt im Fachbereich Organisations-, Personal- und Managemententwicklung und Partner der Transformation Consulting Group St. Gallen/München; wissenschaftlicher Leiter von General Management Executive MBA Programmen. Er hat seine Forschungs- und Beratungsschwerpunkte in den Themengebieten Führung, Change- und Knowledge Management, Management Development in Business-/Public- und Non-Profit-Organisationen. Robert Neumann ist Mitglied des Herausgeberkollegiums des Electronic Journal of Knowledge Management des Management Centre International, London.

*Kontakt:* Transformation Consulting Group GmbH St. Gallen, München, Partner E-Mail: [rneumann@transformation-consulting.com](mailto:rneumann@transformation-consulting.com); Mobil: +43 (664) 337 50 93

## **Inhalt**

	Seite
1 Hintergrund und Problemstellung. . . . .	3
2 Anforderungen an ein zeitgemäßes unternehmensinternes Auswahlverfahren . . . . .	5
2.1 Simulation zur Identifikation der „richtigen“ Potenziale und Fähigkeiten . . . . .	5
2.2 Das passende Bewertungsinstrument . . . . .	7
2.3 Auswahlverfahren als Aus- und Weiterbildungsmodul . . . . .	7
3 Das Development-Center „Future Mind®“ ein Lösungsansatz zur strategischen Personalentwicklung. . . . .	9
4 Grundstruktur des Development Center „Future Mind®“ . . . . .	10
4.1 Vorbereitung des Gesamtsettings und Integration in das Personal- und Zielvereinbarungsprogramm. . . . .	12
4.2 Der Prozessverlauf im Simulator anhand eines konkreten Kundenbeispiels. . . . .	12
4.2.1 Hintergrund des Kunden. . . . .	12
4.2.2 Ablauf des Simulators „Future Mind®“ – Simulationsebene . . . . .	13
4.2.3 Bewerterebene, Observer. . . . .	17
4.3 Rückmeldungen des Kunden zum Development Center „Future Mind®“ . . . . .	22
5 Besonderheiten und Nutzen des DC „Future Mind®“ – kritische Würdigung. . . . .	24
5.1 Nutzen für den/die Mitarbeiter/in, den/die Bewerber/in. . . . .	24
5.2 Nutzen für das Management. . . . .	25
5.3 Nutzen für das Unternehmen . . . . .	26
Literatur. . . . .	26

## 1 Hintergrund und Problemstellung

Spitzenunternehmen zeichnen sich heute mehr denn je dadurch aus, dass es ihnen gelingt, äußerst kompetente Mitarbeiter nicht nur für sich zu gewinnen, sondern diese auch im Sinne ihrer Interessen, Vorstellungen und Strategien langfristig an sich zu binden.

Nun wissen wir, dass diese langfristige Bindung einher geht mit stetig wachsenden persönlichen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen und gepaart ist mit Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, die Mitarbeitern nachhaltig geboten werden können. Im Idealfall basiert dies auf einer durchgängigen Personaldokumentation einschließlich definierter Karrierepfade im Gleichklang mit gezielten Aus- und Weiterbildungsangeboten und deren Nutzung unter enger Abstimmung mit Vorgesetzten und dem zuständigen Personalbereich. Ein Idealbild, das wir in dieser Form heute nur in den seltensten Fällen in Unternehmen finden.

Vielmehr ist Personalarbeit nach wie vor meist gekennzeichnet durch Ad-hoc- und Hau-Ruck-Weiterbildungsmaßnahmen, durch ein Katalogangebot von Trainings und Seminaren, welche die Mitarbeiter im Gießkannenprinzip nach meist sehr unklaren Richtlinien und Vorgaben entweder selbst auswählen oder vom jeweiligen Vorgesetzten ausgewählt bekommen und deren Transferleistung in den Arbeitsalltag mehr als fragwürdig ist. Schlimmer noch: Persönliche Weiterentwicklung bzw. Aus- und Weiterbildung findet aufgrund des erdrückenden Tagesgeschäftes nebenbei statt und geht oft unter.

Ringt sich nun ein Unternehmen zu einem Weiterbildungsprogramm für Nachwuchsführungskräfte durch (so genanntes High-Potential- oder Middle-Management-Programm), stellt sich meist die Frage, wo sich wohl diese High-Potentials im Unternehmen befinden bzw. wie die Richtigen identifiziert werden könnten.

Um mikropolitischen Debatten und schwer kalkulierbaren Interventionen aus dem Weg zu gehen, bitten Personalabteilungen meist ihre Führungskräfte, nach einem aliquoten Schlüssel den oder die ihrer Einschätzung nach besten Mitarbeiter für ein solches Programm zu benennen.

Und genau an diesem Punkt wird es schwierig. Führungskräfte assoziieren mit dem Terminus „High Potential“ bzw. mit Potenzialen einer Nachwuchsführungskraft in den seltensten Fällen gleiche Eigenschaften und Fähigkeiten zumal die Motivlage zur Benennung sehr vielschichtig sein kann.

Wir wollen natürlich nicht sämtlichen Führungskräften unlautere Motive unterstellen. Aber aus Erfahrung wissen wir, dass gerade in diesem Punkt ein „bunter Strauß“ an Intentionen und Interessen zu einer Empfehlung führen kann. Er reicht von Belohnungsfunktion für „brave“ Mitarbeiter über die Intention des „Weglobens“ unbequemer Kollegen bis hin zur Blockade exzellenter Mitarbeiter, um diese nicht zu verlieren.

Diese vielschichtige Motivationslage kann in letzter Konsequenz durch kein Verfahren ausgeschaltet werden. Doch zeichnet sich in jüngster Zeit eine Entwicklung ab, die neben der Nominierung durch Vorgesetzte ein internes Auswahlverfahren nachschaltet, um einen Standard an Qualität und Homogenität in der Gruppe der Nachwuchsführungskräfte sicherzustellen. Weiters wird durch diesen Schritt die Sensibilität der Führungskräfte über deren Einschätzung von potenziell guten Mitarbeitern geschärft.

An diesen Anspruch sind folgende Herausforderungen geknüpft:

- Die Auswahl der richtigen Personen durch ein Verfahren, welches valide und fair Managementqualitäten und -potenziale misst und welches vom Setting kurz, prägnant und finanziell überschaubar bleibt und die Konsistenz in der Bewertung garantiert.
- Die Integration dieses Auswahlprozesses in das gesamte Personalentwicklungsprogramm des Unternehmens – Nutzung des ermittelten Datenmaterials für weitere Entwicklungsmaßnahmen.
- Und schließlich: Was passiert mit jenen Personen und Mitarbeitern, die nicht in diesen engeren Kreis der so genannten „High Performers“ gehören. Deren Zukunft im Unternehmen findet – wenn nicht faktisch, so doch oft für den einzelnen emotional – entweder auf der Auswechselfbank der inneren Kündigung statt oder endet bald nach dem Beurteilungsverfahren. Als Hauptverlierer steht in beiden Fällen meist das Unternehmen da. Es werden zwar einige Potenzialträger identifiziert, Expertise und Loyalität, Engagement und Integrität von weiteren Mitarbeitern gehen jedoch verloren.

Auf Basis dieser Ansprüche lässt sich ein Anforderungskatalog formulieren, der im Folgenden kurz skizziert wird.

## 2 Anforderungen an ein zeitgemäßes unternehmensinternes Auswahlverfahren

### 2.1 Simulation zur Identifikation der „richtigen“ Potenziale und Fähigkeiten

Zunächst wollen wir uns drei zentralen Fragen widmen: Was bedeutet Management- und Führungspotenzial? Welche Voraussetzungen müssen Nachwuchsführungskräfte mitbringen, um als High Potentials zu gelten und wie kann dies mittels eines Verfahrens valide geprüft bzw. überprüft und bewertet werden?

Eine umfassende Studie unter Personalverantwortlichen und deren Einschätzung über die Anforderungen an High Potentials in Unternehmen hilft uns in einem ersten Schritt weiter. Maßgeblich sind die in Abbildung 1 dargestellten Kriterien.

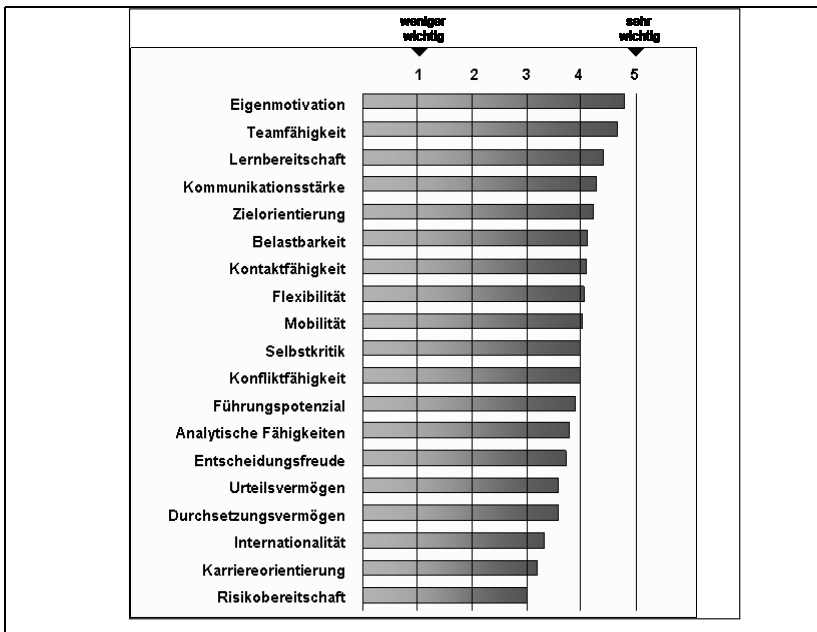


Abb. 1: Anforderungen an High Potentials (Kienbaum & Partner 2002)

Verbindet man diese mit zentralen Managementqualitäten wie Wirksamkeit, Nachhaltigkeit und der Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion, dann braucht es hier ein spezielles Setting und Verfahren, um gerade diese Potenziale innerhalb eines überschaubaren Zeitfensters sicht- und bewertbar werden zu lassen.

Im Wesentlichen geht es darum ein Modul zu nutzen, welches folgende Fähigkeiten und Fertigkeiten bei Teilnehmern fordert:

- Verständnis über die Zusammenhänge im Unternehmen und über das Zusammenwirken der verschiedenen Funktionen und Prozesse – Vieldimensionalität organisatorischer Abläufe,
- Problembewusstsein, Produktideen markt- und kundengerecht in Teamarbeit zu entwickeln,
- Verständnis über die Auswirkungen von Managemententscheidungen und -verhaltensweisen auf Markt, Organisation und Mitarbeiter,
- Sensibilität für die Auswirkungen unterschiedlichen Führungsverhaltens (autoritär, partizipativ) in verschiedenen Situationen und dessen Wirkung auf Mitarbeiter,
- Kenntnis und Anwendungskompetenz moderner Management-Tools,
- Fähigkeit, Arbeits- und Teamprozesse und deren Ergebnisse kritisch zu reflektieren und daraus Verbesserungen abzuleiten und umzusetzen,
- Fähigkeit zur kritischen Reflexion über das eigene Führungs-, Team- und Sozialverhalten (Rolle als Führungskraft und als Mitarbeiter),
- Fähigkeit, sich mit seinen eigenen Stärken und Schwächen realistisch einschätzen zu können (Selbstkompetenz),
- Sensibilität, die sozialen Dynamiken im Unternehmen einzuschätzen und ihr Verhalten daran zu orientieren,
- Fähigkeit, unter hohem Druck Entscheidungen zu treffen und Prioritäten zu setzen.

Folgen wir konsequent diesen Ansprüchen, so fordern diese eine Art von verhaltensbasierter Simulation des betreffenden Unternehmensalltages in komprimierter und damit handhabbarer Form. Es muss ein möglichst realitätsnaher Rahmen geschaffen werden, in welchem einerseits die Teilnehmer als Manager und Mitarbeiter agieren müssen und andererseits die Bewerber bzw. Observer alle Möglichkeiten erhalten, in diesem

hochkomplexen Setting die natürlichen und echten Verhaltensweisen der Bewerber zu filtern und bewerten.

Dies erfordert neben einem professionellen Simulationsdesign, entsprechend qualifizierte Bewerber bzw. Observer der Teilnehmer und ein Beurteilungsinstrumentarium, welches dieser Komplexität gerecht wird. Es muss aber gleichzeitig in einem pragmatischen Ausmaß handhabbar bleiben und gleichzeitig in das im Unternehmen bestehende Bewertungs- und Entwicklungssystem eingepasst werden können.

## **2.2 Das passende Bewertungsinstrument**

Das Bewertungsinstrument muss mehreren Anforderungen genügen:

- Es muss jene Anforderungen widerspiegeln, welche das Unternehmen an die Nachwuchsführungskräfte stellt. Dabei ist ein Mix zwischen qualitativen und quantitativen Bewertungskriterien zu empfehlen.
- Es muss der Komplexität der Simulation gerecht werden und von den Bewertern bzw. Observer in der notwendigen Zeit bewältigbar sein.
- Es muss in seiner Grundkonstruktion transparent, nachvollziehbar und „gerecht“ sein und die Observer bzw. Bewerber im Prozess der Beurteilung leiten.

Neben dem Anspruch einer möglichst realitätsnahen Beurteilung der Teilnehmer sollte ein internes Auswahlverfahren im Sinne von Weiterbildung auch einen Lern- und Ausbildungseffekt mit sich bringen.

## **2.3 Auswahlverfahren als Aus- und Weiterbildungsmodul**

Auswahlverfahren nehmen in der Mitarbeiteraus- und -weiterbildung immer eine herausragende Position ein. In letzter Konsequenz geht es ja um die Bewertung und Einschätzung der Person, deren Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie deren Potenziale an sich.

Es handelt sich um einen besonders sensiblen Bereich der Personal- und Führungsarbeit, der weder verniedlicht noch verharmlost werden darf. In letzter Konsequenz können sich hier Karrieren beschleunigen oder aber neue persönliche, oft fundamentale Fragen auftun. Ein internes Auswahlverfahren soll daher nicht nur den Aspekt der Karrierepotenziale abdecken, sondern die Teilnehmer umfassender betrachten. Konkret bedeutet dies einerseits, bei den Teilnehmern selbst einen Prozess der selbst-

kritischen Einschätzung anzustoßen und andererseits sollte das Verfahren an sich einen Wert für alle Teilnehmer stiften.

Dies ist in erster Linie dann möglich, wenn das Verfahren an sich den Charakter eines Trainings bzw. Seminars aufweist (Aus- und Weiterbildungsmodul), in welchem die Teilnehmer neue Erkenntnisse und Erfahrungen gewinnen können. Und schließlich soll ein Auswahlverfahren als Positionsbestimmung im Sinne des Status Quo verstanden werden. Auf Basis der ermittelten Ergebnisse müssen weitere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen dem Mitarbeiter angeboten werden können.

Die Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche Managementqualität ausmachen (siehe dazu oben unter Punkt 2.1) können auch als Ausbildungsziele formuliert werden. Konkret bedeutet dies, die Teilnehmer sollen im folgenden Seminar/Training entwickeln ein Verständnis über die Violdimensionalität organisatorischer Abläufe,

- ein Problembewusstsein, Produktideen markt- und kundengerecht in Teamarbeit zu entwickeln,
- ein besseres Verständnis über die Auswirkungen von Managemententscheidungen,
- mehr Sensibilität für die Auswirkungen unterschiedlichen Führungsverhaltens (autoritär, partizipativ) in verschiedenen Situationen und dessen Wirkung auf Mitarbeiter,
- bessere Kenntnis und Anwendungskompetenz moderner Management-Tools,
- kritisch zu reflektieren und daraus Verbesserungen abzuleiten und umzusetzen,
- die Fähigkeit zur kritischen Reflexion über das eigene Führungs-, Team- und Sozialverhalten (Rolle als Führungskraft und als Mitarbeiter),
- die Fähigkeit, sich mit seinen eigenen Stärken und Schwächen realistisch einschätzen zu können (Selbstkompetenz),
- eine Sensibilität, die sozialen Dynamiken im Unternehmen einzuschätzen und ihr Verhalten daran zu orientieren,
- die Fähigkeit, unter hohem Druck Entscheidungen zu treffen und Prioritäten zu setzen.

Idealerweise verstehen die Teilnehmer ein derartiges Auswahlverfahren nicht mehr nur als Selektionsinstrument, sondern betrachten es umfassender als Training bzw. Seminar an sich.

Wir wollen also nicht von Auswahlverfahren im Sinne eines klassischen Assessment Center sprechen, sondern vielmehr von Development Center (DC) – also von einem Ausbildungsfeld. Hier findet einerseits eine Potenzialbeurteilung gleichzeitig aber auch Entwicklung und Ausbildung statt.

Unabhängig davon, ob nach einem Development Center-Verfahren ein Mitarbeiter als „High Potential“ gilt oder nicht, ein Leadership-Training gepaart mit einem qualifizierten Feedback über den individuellen Entwicklungsstand und die Identifikation von Leistungspotenzialen ist immer wichtig zur persönlichen Einschätzung und realistischen Planung weiterer Ausbildungsmaßnahmen.

Zur Erfüllung des eben skizzierten Anspruchs eignen sich klassische Assessment-Center-Methoden kaum oder nur bedingt.

Es gilt daher einen Prozess zu kreieren, in welchem die oben beschriebenen Fähigkeiten für die Beobachter erkennbar und valide beurteilt werden können. In sich abgeschlossene Beobachtungssequenzen mit einem „Out-of-the-box“-Charakter eignen sich hier nicht. Zudem darf das Verfahren nach ein- bis zweimaligem Durchlauf von den Teilnehmern nicht berechenbar und trainierbar werden. Denn Bewerber kennen in klassischen Assessment-Settings nach mehrfachem Durchlauf die Kernaufgaben bereits. Dieser Erfahrungseffekt führt zunehmend zu einer Unschärfe bis hin zur Verfälschung von Beobachtungsergebnissen.

### **3 Das Development-Center „Future Mind<sup>®</sup>“ ein Lösungsansatz zur strategischen Personalentwicklung**

Im Development Center „Future Mind<sup>®</sup>“ geht es primär ...

- um die genau Identifikation von vorhandenen Managementqualitäten, die den Führungskräften von morgen abverlangt werden. Diese sind erstaunlich einheitlich – quer durch alle Branchen und Unternehmensgrößen. Verschieden sind nur noch die fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten von Pharmazeuten oder Juristen, Informatikern oder

Volkswirten. Es gilt vielfach: "We hire for the attitude and train for the skills". Ausschlaggebend sind Persönlichkeit, die Fähigkeit, Mitarbeiter zu motivieren, Kunden zufrieden zu stellen, Loyalität dem Unternehmen gegenüber, in unterschiedlichen Situationen intuitiv das Richtige tun – sich mal dem Teamgeist unterordnen, mal ist es besser mit Überzeugungskraft die eigenen Vorstellungen durchzudrücken, Flexibilität, Zielorientierung und das in Umfeldern, die in der Regel unübersichtlich, komplex und sehr dynamisch sind (NN 4/2001; Graf/Neumann 2006). Ein passendes Setting, welches gerade diese Skills valide beobachtbar macht, ist hier gefordert;

- um ein Ausbildungsmodul, in dem Managementfähigkeiten und -fertigkeiten trainiert und entwickelt werden können.
- um ein Bewertungssystem, welches nahtlos in bestehende Personal- und Mitarbeitermodelle integriert werden kann, und das sowohl der Komplexität des Auftrages als auch der Handhabbarkeit durch die Beurteiler gerecht wird;
- um den zeitlichen und finanziellen Aufwand zu reduzieren. Oftmals muss aus einer Vielzahl von Bewerbern innerhalb kurzer Zeit eine tragfähige, aussagekräftige und faire Bewertung erfolgen (Beurteilung von 15 bis zu 30 Teilnehmern innerhalb von 2 ½ Tagen);
- um ein maßgeschneidertes Design, das die derzeitige Unternehmenssituation widerspiegelt, zu entwickeln.

## 4 Grundstruktur des Development Center „Future Mind®“

Das Development Center ist konsequent und durchgängig als Unternehmenssimulator konzipiert. Konkret handelt es sich um ein Beratungsunternehmen, welches auf der "Grünen Wiese" mit einem genau definierten Geschäftsauftrag, festgelegten Jahresbudgets, einem festgelegten Branchen- und Funktionsfokus sowie mit einem konkreten Kundenkreis gegründet wird. Es handelt sich um eine verhaltensorientierte Unternehmenssimulation ohne IT-Unterstützung.

Aufgabe der Teilnehmer ist es, gemeinsam mit dem Direktorium (zwei erfahrene Trainer) das Unternehmen innerhalb von den 2 ½ Tagen erfolgreich aufzubauen und zu entwickeln.

Aufbau bedeutet:

- Entwicklung des Unternehmens „Future Mind<sup>®</sup>“, Implementierung einer funktionierenden Organisationsstruktur mit den klassischen Funktionsbereichen (Personal, Marketing/Vertrieb, Produktion, Controlling etc.) als Managementebene, sowie Aufbau von 3–5 Competence Centern als Abteilungen.
- Entwicklung von konkurrenzfähigen Beratungsprodukten zum vorgegebenen Beratungsfokus in den definierten Competence Centern – Ebene des Mittelmanagements und der Mitarbeiter.
- Notwendige Teilnehmerzahl mind. 15–35 Personen.

Das Development Center „Future Mind<sup>®</sup>“ arbeitet somit auf zwei Ebenen:

- Die **Ebene 1** bezieht sich auf den Prozess der Assessoren bzw. den Prozess der *Beobachtung und Bewertung* und wird als *Hauptprozess* bezeichnet. Hier erfolgt die Beobachtung und Beurteilung verschiedenster, konkreter Verhaltensweisen im Verlaufe der Arbeit im Unternehmenssimulator, d.h. eine möglichst eindeutige, qualifizierte Einschätzung der Teilnehmer im Hinblick auf deren Potenziale und Fähigkeiten speziell in den oben beschriebenen Schlüsselqualifikationen.
- Die **Ebene 2** bezieht sich auf die *Unternehmenssimulation* selbst und gilt als *Stützprozess*. Aufgabe der Trainer ist es, in diesem Prozess möglichst viele Beobachtungsmomente für die Assessoren zu „erzeugen“, um diesen eine valide Datenbasis und substantielle Beurteilung zu ermöglichen.

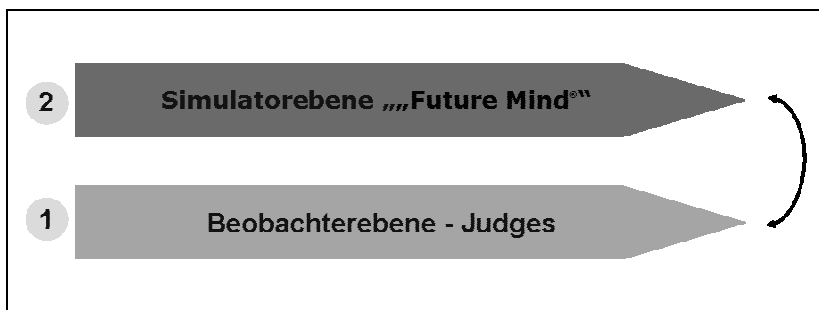


Abb. 2: Die beiden zentralen Arbeitsebenen im DC „Future Mind<sup>®</sup>“

#### **4.1 Vorbereitung des Gesamtsettings und Integration in das Personal- und Zielvereinbarungsprogramm**

Das Development Center beginnt mit der Definition und Erstellung eines Profils jenes Unternehmens, für welches das DC durchgeführt werden soll. Das Unternehmensprofil umfasst Informationen zum Geschäftsmodell, zur Branche, zur derzeitigen Organisationsstruktur, sowie Detailangaben zum relevanten Funktions- und Aufgabenbereich. Dieses Kurzprofil bildet die Basis des Unternehmenssimulators.

Weiters wird das gültige Mitarbeiterqualifizierungssystem bzw. Anforderungsprofil in das Beobachtungs- und Bewertungsraster übernommen bzw. für das „Future-Mind-Scoringmodell<sup>®</sup>“ adaptiert (siehe unten).

Damit ein optimaler Fit zwischen Simulation und Unternehmensrealität gewährleistet ist, wird auf Basis dieser grundsätzlichen Informationen das Detaildesign des Simulators festgelegt und abgestimmt.

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass dieses Setting für Development Centers besonders interessant ist. Denn die Mitarbeiter der „Future Mind<sup>®</sup>“ sind ja Mitarbeiter des Unternehmens selbst und bilden somit unternehmensspezifische Verhaltensmechanismen, Besonderheiten der Unternehmenskultur, die vorhandenen und entwickelten Fähigkeiten zur Problemlösung sowie vorhandene Skills für konzeptionelle Arbeiten und Fertigkeiten direkt ab. Ein Aspekt, auf welchen im Rahmen der Gesamtreflexion durch die Bewerter im Sinne der erfolgsfördernden und -hindernden, lernfördernden und -hindernden etc. Spezifika des Unternehmens im Detail eingegangen werden kann.

#### **4.2 Der Prozessverlauf im Simulator anhand eines konkreten Kundenbeispiels**

##### **4.2.1 Hintergrund des Kunden**

Im Headquarter eines multinationalen Großkonzerns wurde im Jahr 2007 ein Middle Management Programm zur Entwicklung qualifizierter Mitarbeiter – so genannter High Potentials – initiiert.

Die Auswahl der geeigneten Mitarbeiter für dieses Programm erfolgt in einem zweistufigen Verfahren. Zunächst werden von den Divisionsleitern ca. 60 Nominees benannt. In einem zweiten Schritt sollen mittels eines Development-Center-Verfahrens aus diesen 60 Nominierten 20 Teilnehmer zur Teilnahme an dem Programm ausgewählt werden.

Nach einem klassischen Assessment im Jahr 2006, entschieden sich die Verantwortlichen, die qualifizierte Mitarbeiterereinschätzung für das Jahr 2007 mittels des Assessment Centers „Future Mind<sup>®</sup>“ durchzuführen.

Ausschlaggebend für die „Simulator-Entscheidung“ waren:

- die enorme Zeitersparnis für die internen Assessoren (Reduktion von 18 Tagen auf 3 Tage);
- die Simulation der bei den Teilnehmern vorhandenen Entscheidungs-, Entwicklungs-, Lern- und Verhaltensmechanismen sowie die Abbildung der unternehmensspezifischen Verhaltensmuster im Umgang mit Dynamik und Komplexität;
- die konzeptionelle Arbeit an konkreten Problemen des Unternehmens und damit der Mehrwert für das Unternehmen;
- die enge Kooperation und Teamarbeit in crossdivisionalen, multikulturellen Teams;
- die qualifizierten Detailergebnisse über Entwicklungs- und Leistungspotenziale der Teilnehmer.

#### **4.2.2 Ablauf des Simulators „Future Mind<sup>®</sup>“ - Simulationsebene**

##### **Grundsätzliches Setting:**

- 60 Teilnehmer in 2 Durchläufen
- Dauer: Montag 18 Uhr bis Mittwoch 16 Uhr (DC 1)  
Mittwoch 18 Uhr bis Freitag 16 Uhr (DC 2)
- Internationale, cross-divisionale Zusammensetzung der nominierten Teilnehmer

Start des Simulators am Montag, 18 Uhr (Warming-up-Phase)

Zur Klarheit und Orientierungssicherheit für alle Teilnehmer erfolgte eine ausführliche Beschreibung und Information über die Methodik, Systematik und vor allen Dingen die Beobachtungskriterien und -raster in diesem Development Center. Weiters wurden Arbeitsregeln für die Dauer des DC vorgestellt und gemeinsam verabschiedet.

Der erste Abend diente als Warming up sowohl für die Teilnehmer als auch für die Beobachter. In dieser Phase erfolgte noch keine Beurteilung.

## 8.40 Interne Auswahlverfahren durch Development Center

Der endgültige Start des DC „Future Mind®“ und die tatsächliche Firmen-gründung erfolgten um 19.30 Uhr. Die Mitarbeiter wurden offiziell im neuen Unternehmen begrüßt. Geschäftsauftrag, Geschäfts- und Marktfo-kus sowie die prinzipielle Unternehmensstruktur(siehe Abb. 3) wurden im Detail vorgestellt.

Die Future Mind PLC war konzipiert als internationales Consulting-Unternehmen mit Hauptsitz in London. Das Headquarter will 2007 eine Tochtergesellschaft gründen mit der Bezeichnung Future Mind AG – Division Germany. Die Tochtergesellschaft wird mit entsprechendem Kapital aus-gestattet und soll in einem ersten Schritt in Deutschland, der Schweiz und Österreich Fuß fassen und in einer zweiten Phase den zukünftigen Markt im Bereich CEE und weiterführend in den Osten erschließen.

Als Kernmarkt der Future Mind Division Deutschland waren festgesetzt: allgemeine Consultingtätigkeit sowohl im öffentlichen, halböffentlichen als auch privatwirtschaftlichen Feld. Eine Branchenfokussierung war zunächst nicht vorgesehen.

Mit diesen Eckwerten begann das Start-up-Unternehmen „Future Mind“ mit dem Aufbaudes Unternehmens und mit der Entwicklung von Produk-ten etc.

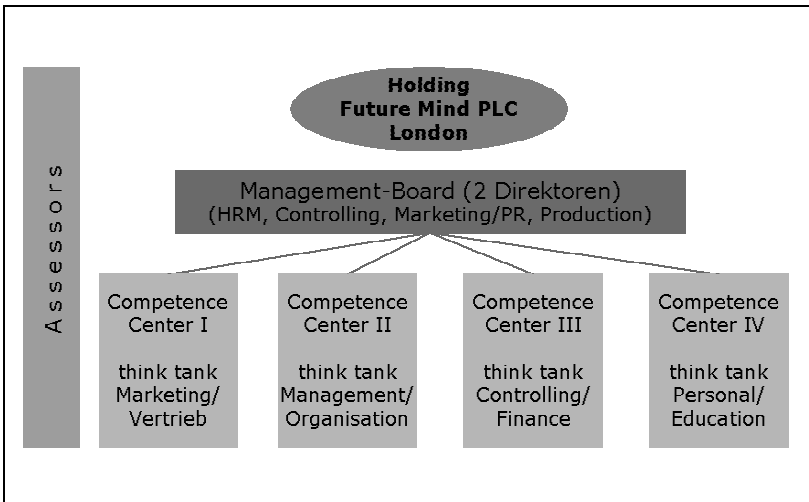


Abb. 3: Struktur der Future Mind PLC

In einem ersten Arbeitsschritt erhielten die Competence Center eine konkrete Warming-up-Aufgabenstellung und parallel dazu wurden die Stellen für HRM, Controlling, Marketing/PR, Produktion aus den Mitarbeitern des Unternehmens durch ein einfaches Rekrutierungsverfahren besetzt.

### **Future Mind PLC Assessment Dienstag und Mittwoch bis 17 Uhr**

Mit Start um 8.00 Uhr präsentierten die einzelnen Teams ihre Arbeitsergebnisse im Plenum, das gesamte, neu rekrutierte Management stellte sich vor. Nächste konkrete Aufgabenstellungen zur Produktentwicklung wurden an die Competence Center verteilt.

Durch verschiedene Formen von internen Qualitätszirkeln auf unterschiedlichen Rekursionsebenen der Organisation wurden die Beratungsprodukte schrittweise verbessert und konkretisiert (interner Markt).

Die erste Phase zur Produktentwicklung war geprägt von grundsätzlichen Überlegungen zu den Themenfeldern Consulting. Mit fortschreitendem Aufbau des Unternehmens wurden die Produktideen konkreter, Produktkalkulationen durchgeführt, Designideen umgesetzt, Preise festgesetzt und konkrete Marktbereiche zur Bearbeitung identifiziert. Schließlich stand die Qualitätsprobe durch einen realen externen Kunden an.

Dazu war für den zweiten Tag ein externer Kunde angekündigt, dem konkrete Consulting-Produkte, Konzepte und Lösungsansätze für seine konkreten Herausforderungen präsentiert werden sollten. Dieser Kunde sollte real über Kauf oder nicht Kauf mit entsprechend qualifiziertem Feedback entscheiden. Diese Notwendigkeit erzeugte eine zusätzliche Komponente der Realitätsnähe.

Am Ende des ersten Tages wurde der Besuch dieses externen Kunden den Mitarbeitern der Competence Center bekannt gegeben. Im konkreten Fall handelte es sich um den Gesamtverantwortlichen für den Bereich Strategic Projects des Konzerns<sup>1</sup>.

Damit hatten die Teilnehmer die Aufgabe, auf Basis ihrer allgemeinen Produktüberlegungen im Rahmen der Future Mind AG und mit ihrer Detailkenntnis über Probleme und Herausforderungen in ihrem konkre-

---

1 Als externer Kunde sollte immer eine Person aus der Geschäftsführung bzw. aus dem Management Board agieren, um die Bedeutung des DC zu unterstreichen. Dies führt in der Regel zu einem weiteren Leistungsdruck und Stressfaktor bei den Teilnehmern.

## 8.40 Interne Auswahlverfahren durch Development Center

ten täglichen Arbeitsumfeld, diese Themen zu konkretisieren, zu abstrahieren und konkrete Lösungsansätze vorzustellen.

Durch diese Verschränkung im Gesamtdesign arbeiteten die Teams an konkreten Problemen ihrer eigenen Organisation, und hatten die Möglichkeit, ihre Ideen dem Verantwortlichen vorzustellen. Dieser Verantwortliche hatte wiederum die Möglichkeit die Ideen aufzugreifen und als konkrete Projekte im Konzern zu implementieren (was auch tatsächlich erfolgte).

Doch zurück zum Simulator: Zu Beginn des zweiten Tages wurde zur Optimierung der Gesamtorganisation eine Restrukturierung durchgeführt, um die Zusammensetzung der Teams sowie des Managements im Sinne der Beobachtung zu optimieren.

Der Gesamtverlauf ist in der nachfolgenden Abbildung 4 nochmals dargestellt.

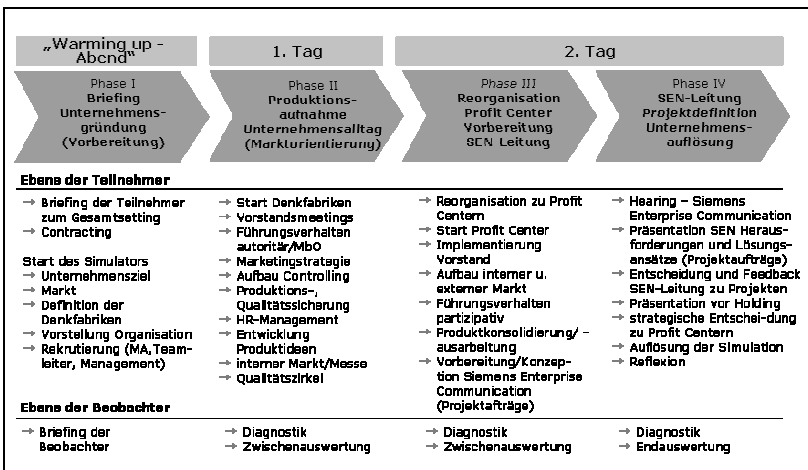


Abb. 4: Gesamtdesign der Prozessebene 2 (Simulatorebene)

Durch die reale Arbeit an Beratungsprodukten, an der Konzeption von Consultingleistungen in einem simulierten Umfeld nahe an der Realität mit den damit verbundenen Dynamiken und Komplexitäten können sich die Teilnehmer über die gesamte Dauer des DC nicht „verstellen“. Es treten vielmehr die natürlichen Verhaltensmuster in den Vordergrund.

### 4.2.3 Bewerterebene, Observer

Grundsätzlich ist bei der Zusammensetzung der Observer wichtig, dass diese aus einem Mix von Fachexperten, Gruppendynamikexperten, Psychologen und Kennern der internen Organisation bestehen sollten. D.h. es sollten bei ca. 30 Teilnehmern 4–5 erfahrene Bewerber engagiert sein.

Die Observer haben jederzeit zu jedem Raum und zu jedem Meeting während des Simulators Zugang. In regelmäßigen Abstimmungsmeetings zwischen den Bewertern werden Beobachtungsmomente besprochen und konkrete nächste Beobachtungsschritte gemäß dem Design der Future-Mind-Organisation (z.B. Beobachtungsmomente während der Team-Arbeitsphasen, während Plenumsbesprechungen, während der Reorganisation etc.) geplant. Die Beobachter selbst agieren innerhalb des Simulators nicht, sie beobachten und werden in keiner Phase aktiv.

Durch eine enge Abstimmung mit den Gesamtverantwortlichen der Future Mind AG werden speziell am zweiten Tag gezielte Designmaßnahmen zur konkreten Beobachtung von Einzelpersonen getroffen. Hier ist in besonderer Form die organische Prozessgestaltung seitens der Gesamtverantwortlichen zu betonen.

Die Hauptherausforderung seitens der Observer besteht darin, ein eindeutiges und gemeinsames Verständnis über Beobachtungsmomente zu finden.

Ein detailliertes und ausführliches Briefing verbunden mit der Konkretisierung in der Aufwärmphase zu Beginn des Development-Centers am Montag Abend führt zu einem hohen Grad an Verlässlichkeit und Validität des Datenmaterials.

Beim Eintragen und Bewerten der Beobachtungsmomente hat sich das „Future-Mind-Scoringmodell<sup>®</sup>“ bewährt.

Folgende Punkte werden bei der Entwicklung bzw. Adaption des Scoringmodells empfohlen:

- Festlegung und Gewichtung der Beobachtung-Hauptkriterien (Anlehnung an das vorhandene Mitarbeiterskills-Programm oder Anforderungsprofil)
- Festlegung und Gewichtung der Beobachtungs-Subkriterien
- Detailbearbeitung der Bewertungskriterien bzw. Ausprägungen

Abbildung 5 zeigt die konkrete Ausführung anhand des Fallbeispielles.

Nr.	Analyse-komponenten	Gew. Klas.	vorhandene Ausprägung					Bewertung			
			I	II	III	IV	V	Faktor	Max.	Bew.	
			0-2 Punkte	3-4 Punkte	5-6 Punkte	7-8 Punkte	9-10 Punkte	Pkt.	Pkt.	Pkt.	
A	KUNDENORIENTIERUNG	100									
A.1	Grundverständnis zur Kundenorientierung	30%	Kann nur in beschriebenen Rahmen auf Kundenbedürfnisse eingehen	Reagiert schnell und unmittelbar auf unmittelbare Kundenbedürfnisse	Versteht die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse und beschreibungsorientierte Produkteigenschaften zuordnen kann	Prüft Selbstgespräche zur Veranschaulichung seiner Methode zur nachvollziehbaren Veranschaulichung der Kundenorientierung	Prüft Möglichkeiten von und überträgt Kundenbedürfnisse auf andere und überträgt diese Kollegen nach dem Sinn	3	30	10	
A.2	Kommunikation / Moderation	16%	Spricht flüchtig unverständlich	Spricht klar und strukturiert	Spricht deutlich, aber manchmal holperig	Spricht klar, deutlich, lebendig	Führt leicht gezielte, zielgerichtete Gespräche	1,5	15	10	
A.3	Überzeugungskraft	16%	Versucht zu überzeugen stellt zu Überzeugen	Spricht klar und überzeugend	Bezieht sich auf andere, kann hochgradig überzeugen	Spricht überzeugend, geht auf andere ein	Überzeugt durch sachliche Argumente	1,5	15	10	
A.4	Innovationsbereitschaft / Innovationsfähigkeit	20%	EA			EA	Führt Prozess der Kreativität und Innovationen	2	20	10	

Abb. 5: Konkretes Beispiel der erarbeiteten Beurteilungsraster – Beschreibung der Ausprägungen und Liste der Beobachtungsmomente

Um die bekannten Probleme im Beobachtungsfeld wie z.B. „Blender-Effekt“, „Sympathie-Effekt“, „Milde-Effekt“, „Erwartungs-Effekt“ etc. auszugleichen, erhalten die Beobachter Analyse-Hauptkriterien mit ihren Subausprägungen zugeteilt, welche sie dann für alle Teilnehmer ermitteln müssen. Damit ist ein Ausgleich in Bezug auf Beobachtungsschärfe, Ausstrahleffekte, Bewertungsschärfe etc. sichergestellt.

Sämtliche Daten werden am Ende des ersten und am Ende des zweiten Tages zusammengefasst. Abbildung 6 zeigt ein Beispiel der endgültigen Auswertung.

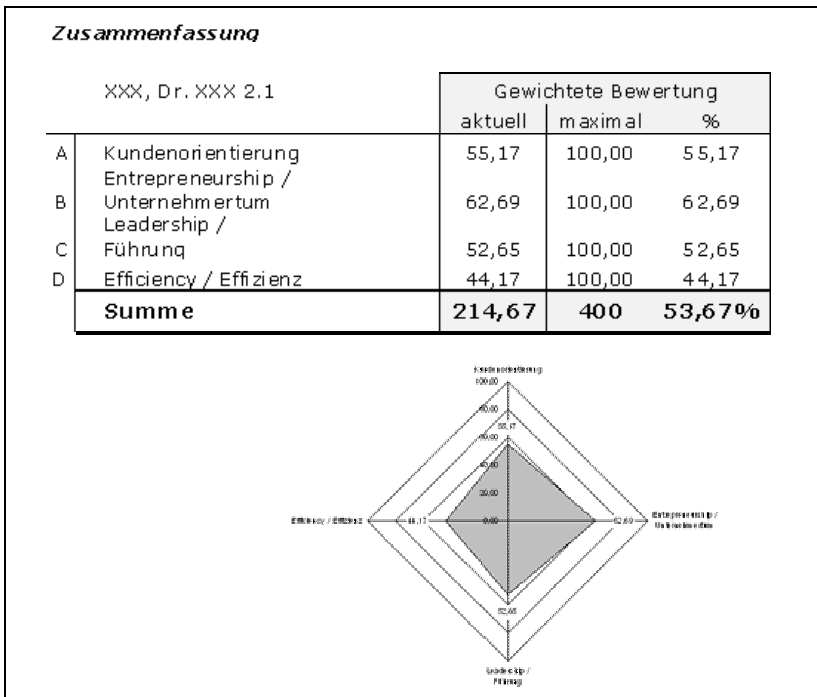


Abb. 6: Beispiel eines konkreten „Future-Mind-Scoringmodells“<sup>®</sup> (entspricht den Ausführungen im Ergebnisbericht-Beispiel)

Der besondere Vorteil dieses Tools besteht darin, dass eine sehr große Datenmenge (in dem konkret beschriebenen Fall ca. 220 Detaildaten pro Teilnehmer) innerhalb kürzester Zeit sehr übersichtlich aufbereitet und ausgewertet werden.

Am Ende des Development-Centers wurde über jeden Teilnehmer eine qualifizierte Gruppendiskussion über Besonderheiten, Stärken, Schwächen, Potenziale, nächste notwendige Entwicklungsschritte innerhalb des Kreises der Assessoren geführt.

Auf Basis der Gesamtergebnisse erhielten schließlich sämtliche Teilnehmer ein qualifiziertes Feedback über deren Potenziale und Gaps, gemessen an den sechs Hauptleistungskriterien.

Beispiel für ein Gutachten:

### **Ergebnisbericht**

für Frau **Dr. XXX XXX**

nach der Teilnahme am Development-Center „Future Mind AG“

zur Potenzialeinschätzung

im Bereich xxx der xxx

Ort, am xxx

### **Grundsätzliches**

Am Development Center nahmen insgesamt 58 Personen teil (30 Personen zum 1. Termin vom xxx, 28 Personen zum 2. Termin vom xxx).

Pro Person wurden 220 Bewertungsmomente in den 2 Beobachtungstagen von 4 Assessoren (2 Personen mit Führungserfahrung aus der XXX, 2 Experten von der Transformation Consulting Group GmbH) ermittelt. Basierend auf dem Beobachtungszeitraum, die Anzahl der Beobachtungskriterien und die Anzahl der Beobachtungsmomente erfolgte im Durchschnitt pro Person ca. alle 5 Minuten eine Bewertung – gleichmäßig verteilt über das gesamte DC-Verfahren. Hochgerechnet auf das Gesamtverfahren bedeutet dies über 12.500 Einzelwerte.

Beobachtet wurde das Development Center von Frau xxx, eine Vertreterin aus dem Konzernbetriebsrat. Frau xxx bescheinigt dem Development Center „Future Mind AG“ absolute Fairness und Validität des ermittelten Datenmaterials durch die Methodik.

Die Verteilung der Bewertungspunkte liegt zwischen 304,56–253,29 für die Top 20 % der Teilnehmer und zwischen 83,25–195,35 für die 20 % der niedrigsten Bewertungsergebnisse bei einem maximal zu erreichenden Assessment-Wert von 400 Punkten. Die Gesamtverteilung gleicht einer Gaus'schen Glockenkurve um die Mittelwerte zwischen 200 – 30 Punkte.

Die 20 Teilnehmer am Programm erreichten Scoring-Summen zwischen 230,52 und 304,56 Punkten.

**Stärken und Schwächen bezogen auf die Analysekomponenten****Kundenorientierung**

- Hat das Verhältnis von Kosten und Umsatz im Blick.
- Spricht sehr leise aber deutlich.
- Geht teilweise auf andere ein, kann bedingt überzeugen.
- Entwickelt alternative Betrachtungsweisen.
- Wirkt interessiert und gibt sich angemessen.

**Entrepreneurship/Unternehmertum**

- Hat das Verhältnis von Kosten und Umsatz im Blick.
- Entwickelt für den eigenen Bereich Geschäftsziele, die an die Unternehmensstrategie angepasst sind.
- Erkennt Strukturen und Zusammenhänge und ist teilweise ziel- und lösungsorientiert.
- Ist dem Unternehmen gegenüber ehrlich und aufrichtig.
- Nimmt Feedback auf, reflektiert und zieht Konsequenzen.
- Lässt sich auf neue Situationen ein und akzeptiert auch „nicht perfekte“ Lösungen.
- Geht aktiv auf andere Bereiche zu und motiviert andere zum bereichsübergreifenden Denken und Handeln.

**Leadership/Führung:**

- Respektiert KollegInnen und fördert Lösungen, die die verschiedenen Belange berücksichtigen.
- Hält sich an Absprachen und Regeln oder informiert Partner.
- Trifft Entscheidungen nach angemessener Zeit und geht Herausforderungen proaktiv an, nutzt Handlungs- und Entscheidungsspielräume.
- Kann sich in die Lage anderer versetzen und geht bei Bedarf auf Bedürfnisse/Perspektiven anderer sozial kompetent ein.
- Setzt sich mit MitarbeiterInnen und KollegInnen auseinander, um deren Leistungsstand und Entwicklungsbedarf zu verstehen.

- Keine Führungsambitionen während des DC gezeigt – Leadaspekt fehlt.
- Setzt ihr Potenzial nicht sichtbar ein.

Efficiency/Effizienz:

- Wenn sie delegiert, dann angemessen.
- Weicht Konflikten aus.
- Ist frustrationstolerant und lässt sich nicht leicht demotivieren.
- Orientiert sich an längerfristigen Zielen und berücksichtigt Auswirkungen heutigen Handelns.

Die ermittelte Gesamtpunktzahl je Teilnehmer nach der durchgängigen Beobachtung über 2 Tage führte zu einem Ranking, in welchem die 20 Top-Teilnehmer in das Middle Management Programm 2007 aufgenommen wurden.

### 4.3 Rückmeldungen des Kunden zum Development Center

#### „Future Mind<sup>®</sup>“

Durch die besondere Art der Arbeit gelang es, nicht nur ein qualitativ hoch stehendes, valides Ergebnis im Sinne des Rankings zu erarbeiten.

Die Besonderheit dieses Modells liegt vor allen Dingen in der Ersparnis von Zeit und in der Qualität der Ergebnisse in Form:

von Networking durch divisionsübergreifende, internationale Zusammenarbeit in den Competence Center-Teams;

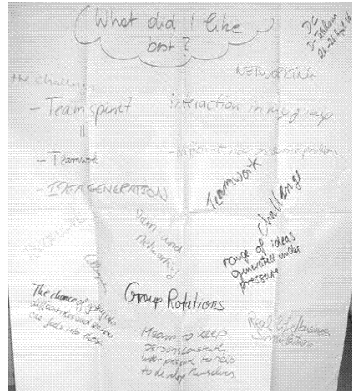
einer Aufarbeitung konkreter Problemsituationen des Unternehmens selbst mit griffigen und umsetzbaren Lösungsansätzen sowie

einer auch für die Teilnehmer hochinteressanten und intensiven Lernarbeit während des gesamten Development-Centers.

Die Hauptkenntnisse der Teilnehmer sind nachfolgend zusammengefasst:

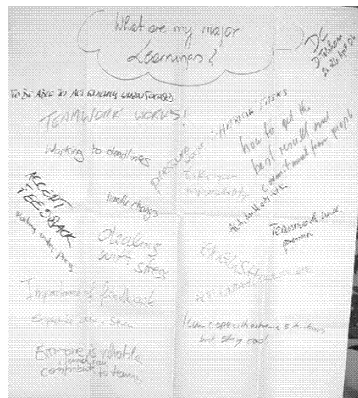
Rückmeldungen der Teilnehmer nach dem DC  
 What did I like best?

- Networking
- The Challenge
- Teamspirit / Teamwork
- Interaction In my group
- Different View on some problems
- Idea generation
- Colleague
- The change gathering into different roles and see how it feels into those
- Group rotations
- Range of Ideas generated under pressure
- Real life / business simulations
- Means to keep persons constantly under pressure; to help to develop themselves



Rückmeldungen der Teilnehmer nach dem DC  
 What are my major learnings?

- To be able to act quickly when focused
- Teamwork works
- Working to deadlines
- Pressure works
- Sharing tasks
- How to get the best result and commitment from people
- Take your responsibility
- Act, don't talk only
- Handle changes
- Accept feedback
- Dealing with stress
- Teamwork under pressure
- Working under press
- Importance of feedback
- Everyone is valuable and can contribute to team
- Experience extreme stress
- Act under pressure
- I can cope with extreme situations but stay cool



Rückmeldungen der Teilnehmer nach dem DC  
What do I tell my colleagues tomorrow?

- Learning others and learning yourself
- It was very hard work, but fun
- Challenging situation
- Need holiday
- Real
- Whom I networked with
- Hard work, lots of stress but worth doing it
- Feedback is very important
- Very intensive experience
- Really challenging days, we have a lot of experience with Procurement
- Intense feels > 2 days
- Challenging experience and interesting network
- rewarding

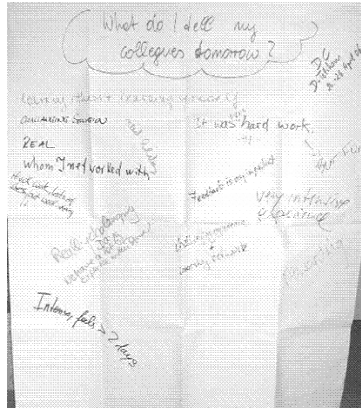


Abb. 7: Rückmeldungen der Teilnehmer zum Development Center

## 5 Besonderheiten und Nutzen des DC „Future Mind<sup>®</sup>“ – kritische Würdigung

Wie bereits in den Rückmeldungen oben beschrieben wurde, zeigt sich in dieser besonderen Form der Simulation ein mehrfacher Nutzen.

### 5.1 Nutzen für den/die Mitarbeiter/in, den/die Bewerber/in

Die persönliche Entwicklung beginnt mit einem ausführlichen Stärken-Schwächen-Profil und dem Verständnis von Anforderungen, dem Selbstbild und dem Fremdbild.

Das Development-Center „Future Mind®“ ermöglicht durch ...

- das Agieren der Teilnehmer in einer realistischen Unternehmenssituation,
- die kontinuierliche Arbeit der Teilnehmer in Teams, im Management, in Profit Centern, die nicht durch die künstliche Abfolge isolierter Assessment-Aufgaben unterbrochen wird,
- den genau dosierbaren Leistungs- und Ergebnisdruck,
- das substanzvolle Beobachten über den Zeitablauf mit garantierter Beobachtungskontinuität,
- die genaue Anpassung der Arbeitsinhalte an die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens,
- den Einsatz sowohl externer als auch hausinterner Bewerter, die die Anforderungen des Unternehmens am besten kennen,

... die Schaffung einer äußerst authentischen Beurteilungssituation in Form eines Unternehmenssimulators. Das „künstliche“ Klima klassischer Assessments wird damit vermieden.

„Future Mind“ bietet die Möglichkeit, echte Führungspotenziale und Schlüsselqualifikationen deutlich zu erkennen und gezielt zu fördern bzw. kostenintensive Fehlentscheidungen zu reduzieren. Das Verfahren bietet ein hohes Maß an Objektivität und Fairness. Damit kommuniziert das Unternehmen den hohen Stellenwert der Chancengleichheit für alle Mitarbeiter.

Darüber hinaus stiftet dieses Modul einen Aus- und Weiterbildungswert für das Unternehmen und für die Teilnehmer

## **5.2 Nutzen für das Management**

Durch die besonderen Aufgabenstellungen liefert das Development Center zusätzliche sehr wertvolle inhaltliche Ergebnisse:

- Durch die Gründung des Beratungsunternehmens „Future Mind AG“ werden Beratungsprodukte für den Markt entwickelt, in welchem das jeweilige Unternehmen tätig ist.
- Mit der Kreativität der Teilnehmer werden aktuelle Probleme, aktuelle Entwicklungen inhaltlich substanzvoll diskutiert und von den Teilnehmern für das eigene Unternehmen Lösungskonzepte entwickelt.

- Die Lösungsansätze können erfahrungsgemäß direkt im Unternehmen übernommen werden.
- Im Rahmen eines internen Development Centers werden aktuelle Themen des Unternehmens analysiert und konkrete Lösungsansätze für die Verantwortlichen erarbeitet.
- Durch die Einbindung der Beobachter in den Feedbackprozess können gleichzeitig wichtige Führungskompetenzen vertieft werden.

### 5.3 Nutzen für das Unternehmen

Dieses Qualitätsinstrument in der Mitarbeiterrekrutierung und Personalentwicklung trägt durch das besondere Setting zu einer Ressourcenersparnis bei:

- Bis zu 35 Teilnehmer können gleichzeitig beobachtet werden
- Zeitgewinn – Dauer 2 Tage und ein Abend – hohe Ersparnis der internen Kosten
- Durch in der Regel bereichsübergreifende Teams, international zusammengesetzte Teams erhält das Unternehmen zusätzliche gezielte Impulse, welche die Entwicklung der Unternehmenskultur sehr positiv beeinflussen;

Ein konkretisiertes Feedback ist die Verhandlungsbasis für die Erarbeitung von Spielregeln und Kompromissen, die die Zusammenarbeit optimieren.

## Literatur

- Baumer, T. (2004): Handbuch Interkulturelle Kompetenz. Anforderungen, Erwerb und Assessment. Band 2. Zürich
- Bröckermann, R. (2001): Personalwirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart
- Edenborough, R./Kogan, P. (2005): Assessment Methods in Recruitment, Selection and Performance , London
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart
- Graf, G./Neumann, R. (2006): Eine Unternehmenssimulation als alternative zum klassischen AC. Das Assessment- und Development-Center 'Future Mind', in: Personalführung 10/2006, S. 44–51

- Hentze, J. (1994): Personalwirtschaftslehre 1, 6. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien
- Hentze, J. (1995): Personalwirtschaftslehre 2, 6. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien
- Kienbaum & Partner (2002): Human Resource Management in Zeiten wirtschaftlicher Krise, in: [www.kienbaum.de/studien/human resources](http://www.kienbaum.de/studien/human%20resources)
- Kienbaum & Partner (2004): Verfahren zur Potenzialerkennung und Beurteilung in Unternehmen, [www.kienbaum.de/studien](http://www.kienbaum.de/studien)
- Kompa, Ain (2004): Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik, 7. Auflage, München
- Mentzel, W. (1997): Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, 7. Auflage, Freiburg im Breisgau
- NN (4/2001): Schlüsselqualifikationen im Management, in: [www.manager-magazin](http://www.manager-magazin), April 2001
- NN (5/2005): Psychologe und AC-Spezialist Ernst Fay mit Erfolgstipps für den Sprung über die Einstiegshürde, in: [www.manager-magazin](http://www.manager-magazin), Mai 2005
- NN (11/2005): Der ganz normale Alltagswahnsinn im Büro nennt sich Postkorbübung, in: FAZ Nr. 264, vom 12. November 2005, S. 58
- Püttjer, C./Schnierda, U. (2005): Assessment-Center, Frankfurt a.M.
- Püttjer, C./Schnierda, U. (2006): Assessment-Center-Training für Führungskräfte. Die wichtigsten Übungen - die besten Lösungen, Frankfurt a.M.

