

# Talente entdecken und entwickeln

## Zusammenfassung:

### „Die ethische Grundhaltung macht den Unterschied“

Apriori Talentworkshops beruhen auf einer kritischen Weiterentwicklung der konventionellen „Assessment Center“. Unsere Kritik am Assessment Center betrifft weniger die Methode, als vielmehr die ethische Grundhaltung für dessen Durchführung. Viele Teilnehmer fühlen sich nach einem AC gedemütigt und würdelos behandelt! Außerdem gibt es Situationen, in denen das traditionelle AC „überfordert“ wird. Apriori Talentworkshops können dann die geeignete Alternative sein. Die Teilnehmer fühlen sich in der Regel gestärkt und wissen „mehr mit sich anzufangen“. Denn die Selbst-Erkenntnisse aus den Workshops sind vielleicht nicht immer „angenehm“ aber auf jeden Fall authentisch. Die von uns vertretene ethische Haltung finden Sie im Grundgesetz, Kapitel Grundrechte - allem voran:

### „Die Würde des Menschen ist unantastbar.“

## Situation:

### „Katz und Maus“

Wenn ein Assessment Center nach dem Gewinner/Verlierer-Prinzip aufgebaut ist, bilden sich zwei Parteien mit jeweils unterschiedlichen Interessen: Die Teilnehmer – sie setzen alles daran, ein möglichst gutes Bild abzugeben und Eigenschaften, die sie als Mängel empfinden, zu verbergen. Die Beobachter – sie versuchen hinter die Kulissen zu schauen und sich von „Schönfärbereien“ nicht blenden zu lassen. Die Veranstaltung gleicht zuweilen einem Katz und Maus Spiel.

Inzwischen gibt es spezielle Seminare, die Bewerber systematisch auf das AC vorbereiten. Auf der anderen Seite versuchen Psychologen mit ausgefeilten Methoden die Blender zu entlarven. Eine häufig angewandte Strategie ist die Intransparenz der Situation. Wenn die Teilnehmer nicht wissen, nach welchen Kriterien sie beobachtet und bewertet werden, dann können sie auch kein „erwünschtes“ Verhalten vorspielen.

EXPOSEE  
Thema Talent  
2006

---

Brigitte Koehler  
Dorothee Schneider  
Neuer Wall 41  
D-20354 Hamburg  
T +49 (0) 40.89 0098 40  
F +49 (0) 40.89 0098 77  
M +49 (0) 171.794 47 76  
koehler@pjm-apriori.de

Brigitte Koehler  
Dorothee Schneider  
Pionierstraße 5  
D-5035 Köln  
T +49 (0) 221.976 28 12  
F +49 (0) 221.976 28 13  
M +49(0) 172.883 99 82  
schneider@pjm-apriori.de

Partner  
Robert Marlinghaus  
Stefan Palaschinski  
Ulrich von Wedel

Autoren  
Brigitte Koehler

Pjm-apriori  
Alle Rechte vorbehalten



www.pjm-apriori.de

Generell liegt den ACs die Annahme zugrunde, dass ein dort gezeigtes Verhalten Prognosen auf das Verhalten im Job erlaubt. Die Qualität dieser Prognosen ist im „Katz und Maus Fall“ oft enttäuschend, denn häufig versagen die „AC Stars“ im rauen Alltag.

### Apriori Grundlagen:

Ist es wirklich das oberste Ziel von AC Teilnehmern, den Beobachtern etwas vorzugaukeln? Vielleicht ist das Phänomen eine „sich selbst erfüllende Prophezeiung“ der AC Experten, also ein Pygmalion Effekt? Vieles spricht aus unserer Sicht dafür. Deshalb stellen wir die gesamten Grundlagen der traditionellen ACs auf den Kopf beziehungsweise – aus unserer Sicht – vom Kopf auf die Beine.

### „Das Bild vom Teilnehmer bestimmt die Methode“

Wir unterstellen den Teilnehmern folgende Grundeinstellung, die wir vor Beginn des Workshops miteinander abklären:

- Ihr Interesse etwas Neues über sich selbst zu erfahren ist größer, als das Bedürfnis sich hinter einer Fassade zu verbergen.

- Sie sind prinzipiell in der Lage und motiviert, ein realistisches Bild ihrer eigenen Möglichkeiten zu entwickeln.
- Sie sind bereit, (Mit-) Verantwortung für die Qualität der Ergebnisse und der Entscheidungen zu übernehmen.
- Beobachtern und Teilnehmern ist es möglich, gemeinsame Ziele für den Workshop zu finden.

Auf der Basis dieser Annahmen wird ein produktiver und kooperativer Prozess der Potenzialerkennung in Gang gesetzt, der das Talentmanagement nachhaltig verbessert.

### „Ein gemeinsames Ziel verfolgen“

Das gemeinsame Ziel beider Parteien in unseren Workshops ist es, zu lernen und zur Übernahme von Selbst-Verantwortung zu motivieren. In diesem Sinne ändert sich die Rolle der Beobachter in unserem Setting. Ihre Aufgaben sind:

- Die Teilnehmer in ihrem Lernprozess zu unterstützen.
- Ihre Beobachtungen offen zu benennen, als subjektiv erkenntlich zu machen und ihre Bewertung zu begründen.
- Eine möglichst große Übereinstimmung von Eigenbild und Fremdbild zu erreichen.

EXPOSEE  
Thema Talent  
2006



www.pjm-apriori.de

In diesem Sinne werden aus „verdeckten Ermittlern“ interaktive Partner.

### **„Wie man in den Wald hinein ruft...“**

Im vielen ACs wird Misstrauen und Skepsis in den Wald hinein gerufen – und das schallt folglich auch aus ihm heraus.

Wir rufen Vertrauen und Kooperationsbereitschaft in den Wald hinein. Immer wieder sind wir verblüfft, in welchem Masse die Teilnehmer sich öffnen, wenn wir, als Veranstalter, den ersten Schritt machen.

### **Veränderung statt Fixierung**

In klassischen Auswahlverfahren wird nach so genannten „Zeit überdauernden Persönlichkeitsmerkmalen gesucht.“ Im Talentworkshop richten wir unser Augenmerk auf das Variable und Prozesshafte in der Person. Deshalb beobachten wir Veränderungen, die ein Teilnehmer während des Workshops vollzieht. Typische Beobachtungskriterien im Apriori Talentworkshop sind:

- Reflexion: In wie weit ist eine Person bereit, ihre eigene Sichtweise in Frage zu stellen?

- Verantwortung: In wie weit ist Sie bereit, Verantwortung für die Qualität des Workshops und der persönlichen Weiterentwicklung zu übernehmen?
- Rationalität: In wie weit ist sie in der Lage, ihr Handeln und ihre Sichtweisen zu begründen, Denken, Fühlen und Handeln in Einklang zu bringen?

Allerdings beobachten wir diese Kriterien nicht passiv, sondern unterstützen und ermutigen die Person dabei, diese Potenziale zu nutzen.

### **Praxisbeispiele:**

#### **„Interne Stellenausschreibung“**

Ganz besonders bei internen Bewerbungen auf eine offene Stelle ist es wichtig, dass die Teilnehmer nicht frustriert und demotiviert das AC verlassen. Das Prinzip der Apriori Talentworkshops hat sich dabei bestens bewährt. Auch wenn ein Teilnehmer abgelehnt wird, hat er im Workshop viel gelernt und kann die Entscheidung nachvollziehen.

EXPOSEE  
Thema Talent  
2006



[www.pjm-apriori.de](http://www.pjm-apriori.de)

**Die Umsetzung:****„Mit offenen Karten spielen“**

Im Apriori Talentworkshop gibt es für jeden Teilnehmer einen Bewertungsbogen in Form eines Flipcharts, das offen im Raum hängt.

Vor jeder Übung wird deren Sinn und Zweck erläutert, die Beobachtungskriterien werden offen benannt.

Nach jeder Übung trägt der betreffende Teilnehmer seine eigene Bewertung selbst in den Bogen ein. Danach nimmt er Bewertung und Begründung der Beobachter entgegen und trägt auch diese selbst ein. Bei Diskrepanzen zwischen Eigen- und Fremdbild kann er die Bewertungen hinterfragen. Dieses Vorgehen ist ein symbolischer Akt der „Selbst-Verantwortung“, also der Verantwortung für das eigene Selbst.

Der Workshop endet mit einem persönlichen Resümee zu den Fragen:

- Welche Stärken habe ich?
- Wo liegen meine Entwicklungsfelder?
- Was konkret nehme ich mir für die persönliche Weiterentwicklung vor?

Die Beobachter ergänzen diese individuelle Zusammenfassung. Von allen Dokumenten werden Fotokolle angefertigt, die auch der jeweilige Teilnehmer erhält.

**Die Schritte zur Zusammenarbeit:****beit:****„Eine gute Vorbereitung ist wichtig“**

Im ersten Schritt einigen wir uns mit unseren Kunden auf die Beobachtungskriterien.

Danach entwickeln wir ein Workshop Design mit entsprechenden Übungen.

Folgende Punkte gehören zu den Grundlagen der Arbeit, die im Vorfeld allen bekannt sind:

- vor jedem Workshop findet eine Schulung der Beobachter statt.

Die Beobachter müssen sich ihrer Subjektivität bewusst bleiben und jede Bewertung persönlich erklären und offen bewerten.

- das Workshopdesign ist allen Teilnehmern vorab bekannt
- die Beobachtungskriterien sind im Vorfeld bekannt

EXPOSEE  
Thema Talent  
2006



www.pjm-apriori.de