

IQP AKADEMIE

AUSBILDUNG ZUM AC-PROFESSIONAL

www.iqp-germany.de

IQP – Privat-Institut für Qualitätssicherung in
Personalauswahl und -entwicklung GmbH

Potsdamer Platz 10
10785 Berlin

Telefon: 030 702 238 68
E-Mail: akademie@iqp-germany.de

Assessment Center: Status quo und Sinn einer Ausbildung

Das Assessment Center (AC) als simulatorientiertes Verfahren zur Potentialbeurteilung erfreut sich großer Beliebtheit in deutschen Unternehmen. Trotz der relativ hohen Kosten hat das AC-Verfahren insbesondere im Kontext der Auswahl und Entwicklung von Fach- und Führungskräften seine Berechtigung. In Kombination mit Eignungstest und (teil-)strukturiertem Interview leistet ein professionell konzipiertes und durchgeführtes AC einen entscheidenden, zusätzlichen Beitrag zur Vorhersage des späteren Berufserfolgs potentieller Mitarbeiter. Dies stellt insbesondere vor dem Hintergrund hoher Kosten bei Personalfehlentscheidungen einen nicht zu unterschätzenden Aspekt von ACn dar.

Allerdings kommt dieser Aspekt nur zum Tragen, wenn die methodischen Kenntnisse der AC-Verantwortlichen in Bezug auf die Konzeption, Durchführung und Nachbereitung eines ACs auch in hinreichendem



Maße vorhanden sind. Leider ist meistens das Gegenteil der Fall (Schuler, 2007). Viele AC-Verantwortliche konzipieren ihr AC – oft aufgrund zu geringen Budgets oder fehlender Experten – mit unzureichendem methodischen Hintergrundwissen. Häufig wird kein Anforderungsprofil erstellt und falls doch, basiert dieses oftmals auf einem überfrachteten und strukturell widersprüchlichen Kompetenzmodell. Hinzu kommt, dass AC nur in den seltensten Fällen systematisch evaluiert werden, obwohl die Ergebnisse derartiger Evaluationen wichtige Impulse für die Überarbeitung geben könnten. Diese Mängel in der Praxis führen dazu, dass die Methode Assessment Center innerhalb von Unternehmen zunehmend in Misskredit gerät.

Die Ausbildung zum AC-Professional soll derartigen Hürden im Anwendungsfeld der AC entgegenwirken sowie die methodische Kompetenz von AC-Verantwortlichen erhöhen und sicherstellen. Den Ausbildungsteilnehmern soll zum einen die Verantwortung übertragen werden, anhand einer realen Aufgabenstellung den gesamten Prozess der AC-Entwicklung bis hin zur Evaluation methodisch zu betreuen. Zum anderen sollen die Teilnehmer die notwendigen Kenntnisse erhalten, um bestehende AC (beispielsweise von externen Dienstleistern) kritisch zu bewerten sowie im Bedarfsfall eigenständig Optimierungsvorschläge für das AC zu erarbeiten und umzusetzen.

Der AC-Professional

Ein AC-Professional ist erster Ansprechpartner im Unternehmen für Konzeption, Durchführung und Nachbereitung von ACn. Er versteht es dabei, neueste wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema AC mit den prak-

tischen Anforderungen und nicht zuletzt den Restriktionen im Unternehmen zu vereinen. Ziel ist es, die wesentlichen Qualitätsmerkmale eines ACs zu beachten, gleichzeitig jedoch auch die Akzeptanz des ACs im Unternehmen sicherzustellen. Seine fundierten Kenntnisse modernster Evaluationsinstrumente ermöglichen es dem AC-Professional, auch bereits bestehende AC kritisch zu beurteilen und bei Bedarf unter Beachtung der Unternehmensziele anzupassen.



Die im deutschsprachigen Raum einmalige Ausbildung vermittelt kompakt und strukturiert die wesentlichen Kenntnisse für die Arbeit als AC-Professional. Die Vermittlung von fachspezifischem Wissen durch in diesem Feld forschende und praktisch tätige Dozenten und die Betreuung bei der Umsetzung im Unternehmen vor Ort, versetzen die Teilnehmer des Ausbildungsgangs in die Lage, AC eigenständig und professionell zu konzipieren, durchzuführen und zu bewerten.

Ziel und Struktur der Ausbildung

Ziel der Ausbildung ist es, angehenden AC-Professionals das notwendige Wissen und das methodische Rüstzeug in der Entwicklung, Durchführung und Bewertung von ACn zu vermitteln. Darüber hinaus sollen die Teilnehmer in Kommunikations- und Argumentationstechniken geschult werden, denen bei der Umsetzung von Veränderungsprojekten im Unternehmen eine erhebliche Bedeutung zukommt. Die Inhalte der Ausbildung orientieren sich an der Expertise des IQP – Privat-Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung, wobei wissenschaftliche Erkenntnisse aus der universitären Forschung und Lehre ebenso einfließen, wie die langjährige Erfahrung aus der eignungsdiagnostischen Praxis, national wie international.

Die Ausbildung ist in acht Präsenzmodulen mit jeweils zwei Tagen Umfang gegliedert, in denen praxisrelevantes Fachwissen und Methoden sowohl vermittelt, als auch durch die Bearbeitung von Fallbeispielen erfahrbar gemacht werden. Dabei steht der interaktive Austausch zwischen Dozenten und Teilnehmern im Fokus. Aus einem auf die Inhalte der Präsenzen abgestimmten Übungsportfolio können die Teilnehmer insgesamt zwei Praxisübungen auswählen, die sie dann zwischen den Präsenzphasen in ihrem Unternehmen anwenden. Eine weitere, die Ausbildungsinhalte integrierende Praxisübung kann optional an die Ausbildung angeschlossen werden und wird durch die Dozenten auch nach Ausbildungsschluss betreut. Alle Übungen sind direkt darauf ausgerichtet, den Teilnehmern selbst sowie den jeweiligen Unternehmen der Teilnehmer einen direkten Mehrwert bei der Konzeption, Anpassung



oder Begleitung eines ACs zu bieten. Den Teilnehmern stehen für diese Praxisphasen kompetente Mentoren zur Seite, die bei der Umsetzung der Übung in beratender Funktion Unterstützung leisten.

Am Ende der Ausbildung beherrschen die Teilnehmer nicht nur die AC-Methode, sondern sind zudem befähigt, damit assoziierte Veränderungsprozesse professionell zu initiieren und im Unternehmen kompetent und stringent zu begleiten.

Besonderheiten der Ausbildung

Die Dauer der Ausbildung und die Kombination inhaltlicher und praktischer Lerneinheiten geben Raum für nachhaltiges Lernen. Der Lernprozess wird durch Experten mit hochschuldidaktischen und praktischen Kenntnissen begleitet und gefördert. Dabei bietet jedes Modul stets auch die Möglichkeit zur gleichberechtigten Bearbeitung individueller Problem- und Fragestellungen der Teilnehmer. Die selbstständige Umsetzung der gelernten Inhalte im eigenen Unternehmen und der vertrauliche Erfahrungsaustausch der Teilnehmer erhöhen das Anwendungswissen und gewährleisten hohe Transfereffekte für die Praxis. Die intensive Auseinandersetzung mit dem gesamten Spektrum der AC-Thema-

tik und damit assoziierten Inhalten ermöglicht es den Teilnehmern, AC im jeweiligen Unternehmenskontext zu bewerten und bei Bedarf anzupassen bzw. neu zu konzipieren. Die Dialoge und Diskussionen mit anderen Ausbildungsteilnehmern und den Dozenten ermöglichen neue Einsichten. Dadurch werden sowohl das eigene Berufsprofil als auch der kritische Blick geschärft. Die Möglichkeit der Vernetzung mit Kollegen aus anderen Unternehmen fördert das weitere Lernen über die Ausbildung hinaus.

Zielgruppe

Die Ausbildung richtet sich an Personalmanager, die eine Weiterqualifizierung in ihrer aktuellen Tätigkeit in den Bereichen Potentialanalysen und Personalentwicklung anstreben.

Struktur und Umfang

Die Ausbildung gliedert sich in acht Präsenzmodule, die in Berlin stattfinden, sowie zusätzliche begleitende Praxismodule in den jeweiligen Unternehmen der Teilnehmer. Die Präsenzmodule sind als Trainings sowie Workshops konzipiert und umfassen insgesamt 194 Stunden (siehe Terminplan zum Ausbildungsgang).



In den Praxismodulen zwischen den Präsenzphasen wählen die Teilnehmer zwei individuell abgestimmte Ausbildungsinhalte, die sie in ihrem Unternehmen anwenden wollen, aus einem Übungsportfolio (z. B. Anforderungsanalyse für eine bestimmte Rolle, Beobachterschulung für eine relevante Zielgruppe). Hierbei steht jedem Teilnehmer ein persönlicher Mentor zur Seite, der bei kritischen Fragen und Problemen telefonisch und per E-Mail Hilfestellung gibt. Ein weiteres betreutes Praxismodul zur Vertiefung der eigenen Arbeit am Thema AC im Unternehmen kann optional und kostenfrei im Anschluss an die Ausbildung absolviert werden. Die Dauer der Praxismodule variiert in Abhängigkeit von Inhalt und von Bedarfen der Teilnehmer bzw. ihrer Unternehmen.

Teilnahmevoraussetzungen

Grundvoraussetzung für die Teilnahme an der Ausbildung zum AC-Professional ist eine Tätigkeit als Personalmanager in einem deutschsprachigen Unternehmen, eine hohe Motivation des Personalmanagers, die Ausbildung zu absolvieren, sowie sein hohes Interesse an methodischen Aspekten der Personalpsychologie im Allgemeinen und Potentialdiagnostik im Speziellen.

Da der Ausbildungsgang nur einmal jährlich stattfindet und die Teilnehmerzahl limitiert ist, wird der Zugang reglementiert. Interessierte Personalmanager senden der Ausbildungsleitung zunächst ein Motivationsschreiben und ihren Lebenslauf per E-Mail. Auf Basis dieser Unterlagen werden Interessenten dazu eingeladen, zwei aufeinanderfolgende Telefoninterviews mit der Leiterin der IQP Akademie Charlotte von Bernstorff sowie dem Leiter des IQP Prof. Dr. Jens Nachtwei zu führen. Neben dem persönlichen Austausch dienen diese Gespräche den Kandidaten auch zur Klärung offener Fragen. Die Entscheidung über die Teilnahme (jeweils beginnend im März) wird am 05.12. im Vorjahr eines Ausbildungsgangs getroffen und den Kandidaten bis zum Jahresende per E-Mail mitgeteilt.

Personalberater sind für diesen Ausbildungsgang nicht zugelassen, da der vertrauliche und vertrauensvolle Austausch der Teilnehmer gewährleistet werden soll.

Teilnehmerzahl

Die Teilnehmerzahl ist auf maximal 10 Personen begrenzt.

Zertifizierung

Bei erfolgreich abgeschlossener Ausbildung erhalten die Teilnehmer das Zertifikat „AC-Professional“. Darin dokumentiert sind die Ausbildungsinhalte, deren Umfang und die eigenständige Projektarbeit im Unternehmen. Um das Zertifikat zu erhalten, müssen 80 Prozent der Ausbildungsstunden und die beiden Praxismodule nachweislich absolviert worden sein. Andernfalls erhalten die Teilnehmer statt des Zertifikates einen Teilnahme-nachweis für die jeweils besuchten Module.

Zusätzliche Zertifikate

Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, für die Absolvierung entsprechender Präsenzmodule drei weitere, über die Ausbildung hinausgehende Zertifikate zu erwerben (im Preis inbegriffen):

- BACDi®-Anwender (Benchmark für Assessment Center Diagnostik). BACDi® ist die einzige standardisierte Methode zur Evaluation der methodischen Güte von ACn und wurde seit 2008 zur Zertifizierung der AC von 40 großen Unternehmen im Raum D-A-CH verwendet.
- IQP-Testleiter (IQP-Testsystem® zur Persönlichkeits- und Intelligenzdiagnostik). Das Testsystem verbindet wissenschaftliche Fundierung mit praktischer Anwendbarkeit und ist seit 2008 in mehreren deutschen und chinesischen Unternehmen im Einsatz.
- ProSuite-HR® Fachadmin (Software zur Qualitäts-

sicherung in Personalprozessen). Die Softwarelösung ProSuite-HR® wurde gemeinsam mit dem IT-Unternehmen EITCO entwickelt und hilft Unternehmen bei der Strukturierung und Evaluation von Personalarbeit.

Veranstaltungsort und Seminarzeiten

Die Präsenzmodule der Ausbildung zum AC-Professional finden an acht Terminen, jeweils am Freitag und Samstag, in Berlin statt. Die Ausbildung beginnt im März und endet im Dezember desselben Jahres. Die genauen Termine sind Seite 22 zu entnehmen.

Jeweils am Abend des ersten Ausbildungstages findet eine geführte Exkursion statt, bei dem die Teilnehmer als Gruppe ein kleines Kulturprogramm in Berlin genießen. Dies dient zum einen dazu, die zumeist zugereisten Teilnehmer in der Stadt „ankommen“ zu lassen, zum anderen soll den Teilnehmern untereinander ermöglicht werden, sich in einem ungezwungenen Rahmen besser kennen lernen zu können und somit die Kommunikation und Zusammenarbeit in den folgenden Ausbildungstagen und eventuell darüber hinaus zu verbessern.



Teilnahmekosten

Die Teilnahmekosten pro Teilnehmer belaufen sich auf 10.200 EUR (zzgl. Umsatzsteuer). Der Teilnahmebeitrag versteht sich inklusive aller Seminarunterlagen sowie der Unterbringung im 4 Sterne-Hotel in Berlin und Verpflegung (Frühstück, Mittagstisch und Abendessen sowie Catering im Seminarraum). Reisekosten werden nicht vom IQP übernommen.

Anmeldung

Die Anmeldefrist endet jeweils am 15.11. des Vorjahres eines Ausbildungsgangs. Nach Bestätigung der Anmeldung werden Termine für Telefoninterviews bis zum 05.12. des Jahres mit den Teilnehmern vereinbart. Thematisiert

werden die Vorerfahrungen der Teilnehmer zu einzelnen Inhalten der Ausbildung. So können die Ausbildungsschwerpunkte bestmöglich auf die Vorkenntnisse und Bedürfnisse der Teilnehmer abgestimmt werden. Die verbindliche Anmeldung erfolgt durch die Unterschrift des Ausbildungsvertrages durch den Teilnehmer bis zum 15.12. im Vorjahr des Ausbildungsgangs. Bitte beachten Sie die oben beschriebenen Teilnahmevoraussetzungen.

Bei weiterführenden Fragen zur Ausbildung kontaktieren Sie uns unter akademie@iqp-germany.de. Wir setzen uns umgehend mit Ihnen in Verbindung und vereinbaren bei Bedarf gern einen Telefontermin mit der Ausbildungsleitung. ■



MODUL 1, TAG 1

Potentialanalyseinstrumente im Überblick

Nach einer organisatorischen Einführung wird in Präsenzmodul 1 direkt in die Thematik der Ausbildung eingestiegen. Zunächst werden die unterschiedlichen Instrumente zur Potentialanalyse vorgestellt und diskutiert. Dabei sollen die Teilnehmer einen breiten Überblick über aktuelle Methoden der Personaleignungsdiagnostik erhalten, die jeweiligen Stärken und Schwächen dieser Methoden kennenlernen und sie bezüglich ihrer Vorhersagekraft (prädiktive Validität) für späteren Berufserfolg einordnen können. Folgende Fragen werden hier behandelt:

- Was leisten Interviews, Eignungstests, Arbeitsproben und AC bei der Vorhersage von Berufserfolg?
- Welche Besonderheiten bestehen hinsichtlich der Potentialanalyse bei Führungskräften?
- Welche kulturellen Besonderheiten sind beim Einsatz bestimmter Instrumente zu beachten?
- Wie ist das aktuell genutzte Potentialanalyseinventar der Teilnehmer zu beurteilen?
- Wie lassen sich verschiedene Instrumente wie Eignungstest, Interview und

AC-Bestandteile sinnvoll und synergetisch miteinander kombinieren?

MODUL 1, TAG 2

AC im Fokus

Nachdem am ersten Tag die wichtigsten Analyseinstrumente zur Potentialbeurteilung erörtert wurden, soll am zweiten Tag das AC als Auswahlverfahren im Fokus stehen. Dabei werden grundsätzliche Fragen zur Qualität von ACn mit den Teilnehmern diskutiert. Zudem wird erarbeitet, welchen zusätzlichen Beitrag insbesondere AC-Ergebnisse zur Vorhersage von Berufserfolg leisten können. Wichtige Fragen hierbei:

- Was ist das methodisch Besondere an ACn, insbesondere in Relation zu weniger aufwändigen Verfahren?
- Wann und unter welchen Voraussetzungen ist die Anwendung von ACn sinnvoll?
- Welche Personengruppen sind zur Beurteilung durch AC überhaupt geeignet?
- Welchen zusätzlichen Vorteil gegenüber Instrumenten wie strukturiertem Interview oder Eignungstest haben AC?
- Wie sind AC aktuell in deutschsprachigen Unternehmen gestaltet und wo bestehen die größten methodischen Defizite?



MODUL 2, TAG 1

Kompetenzmodelle als Basis für Potentialanalysen

In Präsenzmodul 2 stehen zunächst die Konzeption und methodische Evaluation von Kompetenzmodellen im Vordergrund. Kompetenzmodelle sind die Basis für jede methodisch einwandfreie Potentialbeurteilung und für seriöse Anforderungsanalysen. Ihre fundierte und widerspruchsfreie Konzeption ist von essentieller Bedeutung. Fragen, die in diesem Themenkomplex behandelt werden, sind:

- Welche wissenschaftlich fundierten Kompetenzen gibt es und wie sind sie in der Praxis anwendbar?
- Was ist im Hinblick auf die Beobachtbarkeit von Kompetenzen im AC zu beachten?
- Wie kann Wissenschaftlichkeit eines Kompetenzmodells mit Akzeptanz im Unternehmen übereingbracht werden?
- Was ist bei der Erarbeitung eines Kompetenzmodells methodisch zu beachten?
- Wie lassen sich Kompetenzmodelle für Anforderungsanalysen und Talentmanagement nutzen?
- Welche Kompetenzen sind gut trainierbar und welche lassen sich nur schwer ändern?
- Welche Kompetenzen sind mit welchen Potentialanalyseinstrumenten überhaupt messbar?

Nach dem fachlichen Input sollen die Teilnehmer in Gruppenarbeit anhand der Begutachtung von Kompetenzmodellen aus der Praxis selbst erfahren, welche Schwierigkeiten bei der Abgrenzung verschiedener Kompetenzen auftreten und welche typischen Stolperfallen es bei der Konzeption von Kompetenzmodellen zu beachten gibt. Durch die anschließende Diskussion im Plenum sollen die Erfahrungen reflektiert und vertieft werden. Außerdem



wird die Software ProSuite-HR® vorgestellt. Diese ermöglicht ein effizientes Kompetenzmanagement inkl. Anforderungsanalysen und erlaubt die direkte Bewertung bereits genutzter Auswahlinstrumente hinsichtlich ihrer Vorhersagekraft für Berufserfolg.

MODUL 2, TAG 2

Anforderungsprofile als Konkretisierung von Kompetenzen

Vor der Durchführung eines ACs steht zunächst die Frage nach der Festlegung des gesuchten Kompetenzprofils. Eine Anforderungsanalyse der zu besetzenden Stelle ist dafür das geeignete Instrument. Obwohl die Anforderungsanalyse ein entscheidendes Vorgehen für einen hochwertigen Personalauswahlprozess darstellt, wird sie jedoch in der Praxis häufig nicht oder unsystematisch durchgeführt. Entsprechend mögliche Wissens- oder Erfahrungslücken bei den Teilnehmern sollen in diesem Modul geschlossen werden. In der Anforderungsanalyse werden über Arbeitsanalysen, Expertenworkshops und empirische Erhebungen die konkreten Ausprägungen der erfolgsrelevanten Kompetenzen quantifiziert und in ein Anforderungsprofil überführt. Dieses Anforderungsprofil dient als Bewertungsgrundlage für die Beur-

teilung der AC-Teilnehmer und ihrer Eignung für die zu besetzende Stelle. Fragen, die in diesem Zusammenhang in Diskussionen und Gruppenübungen beantwortet werden sollen, sind:

- Was sind anforderungsbezogene Probleme bei Stellenbeschreibungen und -anzeigen?
- Wie lässt sich durch eine Definition von Zielwerten Über- und Unterforderung von Mitarbeitern vermeiden?
- Welche Möglichkeiten gibt es, Anforderungen rollen- oder stellenspezifisch zu definieren?
- Wie lassen sich Führungskräfte und Mitarbeiter in die Anforderungsanalyse einbeziehen?
- Wie (hoch) sollten Kompetenzen bei Mitarbeitern/Bewerbern im Bereich Sales und Management ausgeprägt sein?
- Welchen konkreten Nutzen bringen Anforderungsprofile für die Personalauswahl und -entwicklung?



MODUL 3, TAG 1

Konzeption eines ACs (BACDi[®]-Zertifizierung Teil 1)

Das Benchmark für Assessment Center Diagnostik (BACDi[®]) ist das im deutschsprachigen Raum bisher einzige Instrument zur Evaluation der methodischen Qualität von ACn. Mit Hilfe dieses von Experten entwickelten und evaluierten, webbasierten Instruments lassen sich die drei Phasen eines ACs (Konzeption, Durchführung und Nachbereitung) anhand von 67 Qualitätskriterien analysieren und bewerten. Das BACDi[®]-Zertifikat listet die methodischen Stärken und Schwächen eines ACs auf und gibt Hinweise auf Optimierungspotential.

Um den Teilnehmern zu ermöglichen, ihren Wissensstand zu Qualitätsmerkmalen von ACn zu überprüfen, wird zunächst ein auf den BACDi[®]-Kriterien basierender Wissenstest durchgeführt, der in Teil 3 der BACDi[®]-Zertifizierung noch einmal wiederholt wird. Im Anschluss folgt entsprechend die systematische Darstellung von Qualitätsmerkmalen bei der Konzeption von ACn. Verbunden mit Gruppenübungen zur Erstellung einer Kompetenzen-Instrumenten-Matrix und der Konstruktion von Verhaltensankern erhalten die Teilnehmer ein tieferes Verständnis, worauf bei der Konzeption von ACn geachtet werden muss. Zentrale Fragen, die in diesem Modul beantwortet werden, sind:

- Was leistet BACDi[®]?
- Welche Kriterien sind bei der Konzeption eines ACs zu beachten?
- Welche Merkmale lassen sich in welchen Übungen beobachten?
- Was sind typische Fehler bei der Konstruktion von Verhaltensankern ?



MODUL 3, TAG 2

Durchführung eines ACs (BACDi[®]-Zertifizierung Teil 2)

Im zweiten Teil der BACDi[®]-Zertifizierung steht die Durchführung eines ACs im Mittelpunkt. Klassische Fehler in dieser Phase werden ebenso aufgezeigt wie Strategien zu ihrer Vermeidung. Fragen, die hierbei beantwortet werden, sind:

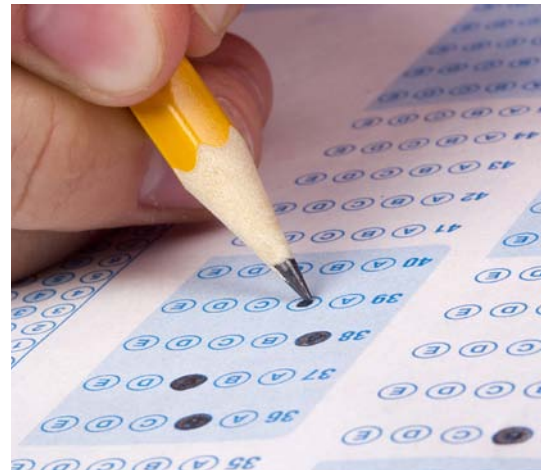
- Wie lassen sich Moderatoren, Rollenspieler, Beobachter und Teilnehmer so aufeinander abstimmen, dass ein reibungsloser Ablauf gewährleistet ist?
- Welche Materialien müssen vorhanden sein?
- Wie sieht ein durchdachter Beobachtungs- und Beurteilungsbogen aus und wie ist er zu verwenden?
- Wie erstellt man einen Tagesablaufplan mit ausreichend Flexibilität für Unvorhergesehenes?
- Wie kann man sicher stellen, dass Beobachtungen getreu der Instruktionen vorgenommen werden?
- Wie und an welcher Stelle lassen sich weitere Instrumente (Persönlichkeitstests etc.) sinnvoll einbetten?

MODUL 4, TAG 1

Beobachtung und Beurteilung

Die Qualität von AC-Ergebnissen hängt in hohem Maße von einer genauen Beobachtung und einer verlässlichen Beurteilung des Teilnehmerverhaltens ab. Typische Fehler in diesem Zusammenhang sind eine fehlende Trennung von Beobachtung und Beurteilung, falsche Verwendung von Verhaltensankern, Unverständnis der Beurteilungsdimensionen bzw. Kompetenzen sowie verzerrte Bewertungen auf Grund von Sympathie oder Antipathie der Beobachter gegenüber den AC-Teilnehmern.

Zunächst wird den Teilnehmern durch Fachinput ein Überblick über Probleme und Lösungsansätze bei der Beobachterschulung vermittelt. Dann wird in Gruppen mit Hilfe von per Video aufgezeichneten Diskussionen das Beobachten und Beurteilen auf Basis von Verhaltensankern erlernt. Anschließend werden die Urteile verglichen und diskutiert, um ein Gefühl dafür zu bekommen, welche Schwierigkeiten bei der Beobachtung und Bewertung von AC-Teilnehmern auftreten können. Am Ende dieses Ausbildungstages soll für die Teilnehmer die inhaltliche



Voraussetzung geschaffen sein, selbst eine Beobachter- und Beurteilerschulung zu konzipieren und durchzuführen. Fragen, die in diesem Modul beantwortet werden, sind:

- Wie nehme ich mich selbst und Andere wahr?
- Wodurch wird meine Wahrnehmung beeinflusst?
- Welche Voraussetzungen braucht strukturiertes Beobachten?
- Wie trenne ich Beobachtung von Beurteilung?
- Wie vermeide ich typische Fehler beim Beobachten und Beurteilen?



MODUL 4, TAG 2

Moderation und Rollenspiel

An Tag 2 im vierten Präsenzmodul stehen die Rollen des Moderators und des Rollenspielers im Mittelpunkt. Während der Moderator erster Ansprechpartner für die AC-Teilnehmer ist, die organisatorische Verantwortung trägt und die AC-Teilnehmer durch den Tag führt, hat der Rollenspieler die Aufgabe, in den entsprechenden Übungen durch skript-basiertes, jedoch zugleich authentisches Verhalten in der vorgesehenen Rolle zu überzeugen. Der Rollenspieler muss nicht nur eine konstante Leistung bei allen AC-Teilnehmern zeigen, sondern auch flexibel auf unvorhergesehene Gesprächsverläufe reagieren.

In der ersten Tageshälfte wird die Rolle des Moderators beleuchtet und seine Funktion im AC definiert. Danach sind die Teilnehmer gefordert, selbst in die Rolle des Moderators zu schlüpfen. Ihre Aufgabe ist es, ein fiktives AC zu eröffnen und an bestimmten Stellen zu intervenieren, während der Rest der Gruppe kritische Situationen nachstellt.

In der zweiten Tageshälfte sollen den Teilnehmern die Grundlagen des Rollenspielers im AC vermittelt werden. Ein Schauspieler wird hierfür eingesetzt, um eine simulierte AC-Übung möglichst realitätsnah abzubilden. Ziel ist die Sensibilisierung der Teilnehmer für die hohen Anforderungen, die es als Rollenspieler zu erfüllen gilt, sowie für Fehler, die in dieser Funktion häufig gemacht werden. Fragen, die hier beantwortet werden, sind:

- Weshalb ist ein AC Moderator unverzichtbar?
- Welche Anforderungen werden an einen AC Moderator gestellt?
- Welche Kompetenzen zeichnen einen (guten) AC Moderator aus?
- Welche Rolle spielt der AC Moderator im Rollenspiel?
- Welche Anforderungen werden an einen Rollenspieler gestellt?
- Welche Kompetenzen zeichnen einen (guten) Rollenspieler aus?
- Wie arbeiten AC Moderator und Rollenspieler optimal zusammen?





MODUL 5, TAG 1

Nachbereitung eines ACs nach BACDi[©] (BACDi[©]-Zertifizierung Teil 3.1)

Nachdem die Konzeption und Durchführung eines ACs besprochen und geübt wurden, lernen die Teilnehmer nun, was es bei der Nachbereitung und Evaluation von ACn zu beachten gilt. An diesem Tag geht es um die Zusammenfassung der im AC gesammelten Ergebnisse im Rahmen einer Beobachterkonferenz sowie die Aufbereitung und Integration dieser Teilnehmerdaten zu einem einheitlichen Datensatz.

Mit Hilfe einer simulierten Beobachterkonferenz werden den Teilnehmern die Schwierigkeiten bei der Konsensfindung in der Beurteilung von Teilnehmern verdeutlicht und gruppendynamische Prozesse innerhalb der Konferenz, die zu Ergebnisverfälschung führen können, bewusst gemacht. Weitere Fragen in diesem Zusammenhang sind:

- Wie sieht das schriftliche Feedback für die Teilnehmer aus?
- Wie lassen sich die gesammelten Daten möglichst effizient aufbereiten?
- Wie identifiziert man problematische AC-Teile und justiert diese nach?

MODUL 5, TAG 2

Nachbereitung eines ACs nach BACDi[©] (BACDi[©]-Zertifizierung Teil 3.2)

Am zweiten Tag des Präsenzmoduls 5 stehen die Güte eines ACs und deren systematische Bewertung im Vordergrund. Zentral ist: Nur wenn sich statistisch belegen lässt, dass die AC-Ergebnisse tatsächlich den späteren Berufserfolg vorhersagen, hat das AC als teures wie auch aufwändiges Auswahlinstrument seine Berechtigung und kann als potentialdiagnostische Maßnahme auch und gerade gegenüber der Unternehmensleitung begründet werden. Hierbei sind drei wesentliche Verfahren von Bedeutung: Berechnung der Beurteilerübereinstimmung, Faktorenanalyse und multiple lineare Regression.

Den Teilnehmern werden die einzelnen Verfahren anhand anschaulicher Beispiele erklärt und Berechnungen an Datensätzen vorgenommen. Hier findet auch die ProSuite-HR[®] Software Verwendung, mit der unter anderem diese Form von Analysen unterstützt werden können. Nach Absolvieren der Module drei und fünf haben die Teilnehmer die Voraussetzung zur selbständigen Anwendung des BACDi[©]-Instruments erfüllt. Leitfragen für dieses Modul sind:

- Wie lassen sich AC sinnvoll evaluieren?
- Warum sind numerische Ergebnisse wichtig?
- Ist die Zufriedenheit der AC-Teilnehmer ein sinnvolles Evaluationskriterium?
- Wie führt man eine Faktorenanalyse durch?
- Was ist prädiktive Validität und wie lässt sie sich berechnen?

MODUL 6, TAG 1

Feedback geben und empfangen

Ein AC-Professional ist nicht nur ein methodischer Experte für die Konzeption, Durchführung und Nachbereitung von ACn, sondern auch geschult in der Technik des Feedbackgebens. Die Rückmeldung von AC-Ergebnissen ist oft eine heikle Angelegenheit für Feedbackgeber. Das „Wie“ des Feedbacks ist hier mindestens so wichtig wie das „Was“. Wenn AC-Teilnehmer das Gefühl haben, schnell abgefertigt worden zu sein, kann das negativen Einfluss auf die Reputation des Unternehmens haben. Nicht zuletzt deshalb ist faires und einfühlsames, an den Fakten orientiertes Feedback ein nicht zu unterschätzendes Gütekennzeichen für professionell arbeitende AC-Beurteiler und damit auch ein Aushängeschild für das Unternehmen. Folgende Fragen werden beantwortet:

- Wie wirke ich auf Andere? Wie wirken Andere auf mich?
- Welche Funktion hat Feedback? Was bewirkt es?
- Welche Voraussetzungen braucht Feedback?
- Wie baue ich ein Gespräch auf? Wie frage ich? Wie höre ich zu?
- Wie gebe ich Feedback? Wie empfangen ich Feedback?

MODUL 6, TAG 2

Feedback im Kontext AC

Im zweiten Teil des Feedbacktrainings stehen vor allem die Art und Weise der Feedbackanwendung und -verarbeitung im Vordergrund. Dabei werden grundlegende Techniken des

Feedbackgebens und -nehmens vermittelt und in Gruppenübungen unter Anleitung trainiert. In diesem Zusammenhang sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Funktion hat Feedback im AC und was bewirkt es hier?
- Welche Besonderheiten gibt es im AC-Kontext zu beachten?
- Wann und auf welche Weise gebe ich im AC Feedback?



Ob ein AC als Selektionsmaßnahme oder als Personalentwicklungsmaßnahme (Development Center) fungiert, hat einen Einfluss auf die Art des Feedbacks. Im ersten Fall geht es um Feedback bei Annahme oder Ablehnung eines Bewerbers, im anderen Fall um Feedback bei der Empfehlung zur Platzierung von Bestandsbelegschaft, teils gekoppelt an gezielte Entwicklungsmaßnahmen. Die Unterschiede im Vorgehen werden gemeinsam mit den Teilnehmern erarbeitet und in kleinen Rollenspielen geübt.

■

MODUL 7, TAG 1

Persönlichkeits- und Intelligenztests als Ergänzung zum AC

AC entfalten ihre volle Stärke oft erst im Zusammenspiel mit anderen eignungsdiagnostischen Verfahren. Eine sinnvolle und empfohlene Ergänzung zum AC stellen Intelligenz- und Persönlichkeitstests dar. Diese lassen sich sowohl als Screening-Verfahren zur Vorselektion der AC-Teilnehmer nutzen, als auch direkt in ein AC integrieren. Mit Intelligenz- und Persönlichkeitstests können wichtige stabile Eigenschaften von AC-Teilnehmern schnell und effizient erhoben und mit dem zuvor erstellten Anforderungsprofil abgeglichen werden.

Nachdem die Teilnehmer in diesem Modul einen Überblick zu verbreiteten Tests erhalten haben, wird auf die Methodik von



Persönlichkeits- bzw. Intelligenztests im AC-Kontext am Beispiel des IQP-Testsystems® vertieft eingegangen.

Das IQP-Testsystem® ist ein in der Praxis erprobtes und bewährtes Potentialanalyseinstrument, mit dem sich Persönlichkeits- und Intelligenzmerkmale von Personen verlässlich und zeitsparend erheben lassen. Die Teilnehmer erhalten an diesem Tag eine intensive Schulung als Testleiter für das IQP-Testsystem®, die sie befähigt, dieses Instrument in ihrem Unternehmen selbstständig anzuwenden. Bei Absolvierung dieses Tages erhalten die Teilnehmer am Ende der Schulung das Zertifikat zum IQP-Testleiter®. Zentrale Fragen in diesem Modul sind:

- Welche Merkmale werden konkret mit Persönlichkeits- und Intelligenztests erhoben?
- Weshalb sollte Persönlichkeit und Intelligenz gemeinsam erfasst werden?
- Wieviel Vorhersagekraft für den Berufserfolg haben Persönlichkeits- und Intelligenztest im Vergleich zu anderen Verfahren wie Interview oder AC?
- Wie kann die Akzeptanz von Tests im Unternehmen sichergestellt werden?
- Wo lassen sich Persönlichkeits- und Intelligenztests im AC am besten platzieren?
- Wie genau sieht ein Intelligenz- und Persönlichkeitstest aus? Wie wird er durchgeführt?
- Welche etablierten Verfahren gibt es, und welche kann ich in meinem Unternehmen sinnvoller Weise einsetzen?
- Was ist das IQP-Testsystem®?
- Wie interpretiert man die Testergebnisse?
- Was gilt es bei der Rückmeldung der Testergebnisse zu beachten?

MODUL 7, TAG 2

Strukturierte Interviews als Ergänzung zum AC

Ebenso wie Persönlichkeits- und Intelligenztests sind auch strukturierte Interviews als Bestandteil von ACn sehr zu empfehlen. Studien belegen, dass die Ergebnisse strukturierter Interviews neben denen von Intelligenztests die höchste Vorhersagekraft bezüglich des späteren Berufserfolgs aufweisen. Dabei sind sie kostengünstig und zeitsparend. Dennoch ist die Konstruktion guter Interviews keine nebensächliche Aufgabe und erfordert Übung. Die Fragen müssen dem Auswahlkontext angepasst und standardisiert sein, die Beurteilung sollte kompetenzbasiert erfolgen. Außerdem ist die Reihenfolge der Fragen und Gestaltung von Kettenfragen entscheidend für ein flüssiges und dennoch ergiebiges Gespräch. Folgende Fragen werden beantwortet:

- Was ist der Unterschied zwischen voll- und teilstrukturierten Interviews?



- Was lässt sich mit biografischen Fragen messen?
- Wie stellt man situative Fragen und was lässt sich damit messen?
- Welche Kompetenzen lassen sich überhaupt per Interview erfassen?
- Wie sollte ein Interview aufgebaut sein?
- Wie entwickelt und nutzt man einen Interviewleitfaden?
- Wie gelingt der Trias aus Fragen, Beobachten und Beurteilen?

In angeleiteten Übungen werden die Teilnehmer in diesem vorletzten Präsenzmodul an die Erstellung eines Interviewleitfadens herangeführt. Dabei werden verschiedene Fragetechniken diskutiert (Leitfragen, Kettenfragen) und die Zusammenstellung von Situationsinventaren samt Beobachtungsbogen trainiert. Anschließend werden in Rollenspielen die Durchführung der Interviews geübt und die Erfahrungen in der Gruppe reflektiert.

MODUL 8, TAG 1

Projektierung und Kostenkalkulation bei der AC-Einführung

Vor der Implementierung eines ACs im Unternehmen bedarf es einer umsichtigen und genauen Planung. Dabei sind nicht nur die Kalkulationen für die Dauer des ACs, involvierte Personen, Raumplanung und Organisation von Bedeutung, sondern auch die Kommunikationsstrategie nach innen und außen. Einerseits müssen Unternehmensleitung und Betriebsrat von der Sinnhaftigkeit und Durchführbarkeit des ACs überzeugt werden, andererseits ist eine gute Argumentationslinie gegenüber Bewerbern notwendig. Unter anderem wird in diesem Zusammenhang auf den monetären Nutzen fundierter Potentialanalysemethodik eingegangen.

An diesem Tag werden mit den Teilnehmern die Schwierigkeiten von Veränderungsprozessen diskutiert, welche Widerstände typischerweise auftreten können und wie man diesen begegnen kann. Darüber hinaus erhalten die Teilnehmer eine Auffrischung zum HR-bezogenen Projektmanagement, um ihnen das Rüstzeug für eine effiziente Planung und Organisation bei der Einführung eines ACs an die Hand zu geben. Fragen, die in diesem Modul beantwortet werden, sind:

- Welche Argumente sprechen für die Anwendung von ACn?
- Wie kalkuliert man die Kosten für die Einführung/Durchführung eines ACs?
- Was sind Argumente, die häufig gegen AC vorgebracht werden und wie lassen sie sich entkräften?

- Welche Personengruppen im Unternehmen müssen bei der Einführung eines ACs mit einbezogen werden?

MODUL 8, TAG 2

Projektpräsentation und Reflexion der Teilnehmer

Am letzten Präsenztage der Ausbildung präsentiert jeder Teilnehmer der Gruppe die Ergebnisse seiner Arbeit in den Praxismodulen und die dabei gesammelten Erfahrungen. Hierbei ist es besonders wichtig, auf mögli-



che Probleme bei der Umsetzung der Projekte durch die Teilnehmer einzugehen und im vertraulichen Erfahrungsaustausch zu reflektieren. Nach Beendigung dieser Präsentationsphase erfolgt ein gemeinsames Resümee der Ausbildung. Dieses findet in der offiziellen Übergabe der Zertifikate und einem gemeinsamen Abendessen mit den Dozenten ihren Abschluss.

Didaktik der Ausbildung

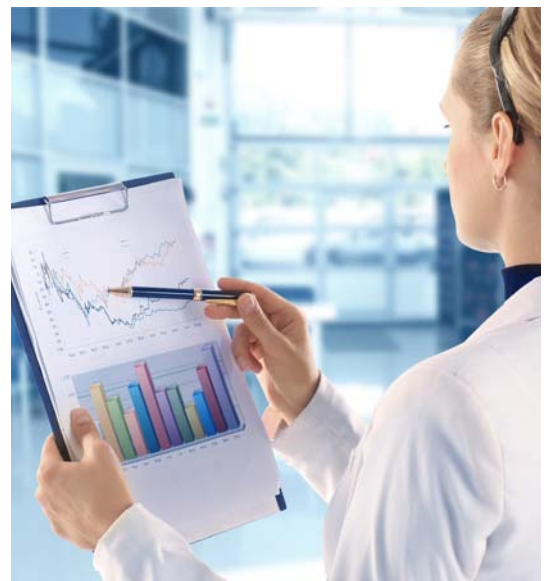
Die Inhalte und die Methoden der Ausbildung basieren auf den neuesten Erkenntnissen der Personal-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Wir verbinden in unserer Ausbildung sowohl weitreichende wissenschaftliche als auch praktische Erfahrungen in einem ausgewogenen Verhältnis und bilden uns kontinuierlich im Bereich Personalauswahl und Potentialdiagnostik weiter. Zu jeder Zeit der Ausbildung können Fragen diskutiert werden und wir gehen auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmer ein.

Im Rahmen der Ausbildung wird teilweise direkt am Beispiel von Unterlagen aus Unternehmen diskutiert und Wissen entsprechend angewandt. Alle Informationen und Unterlagen, die wir über die Teilnehmer und ihr Unternehmen erhalten, werden von uns mit höchster Vertraulichkeit behandelt.

Nutzenargumentation aus Unternehmenssicht

- Mitarbeiter mit breiten Fachkenntnissen in der AC-Thematik
- Verantwortung bei allen Fragen rund um Potentialanalysen mittels ACn in einer Hand
- Kostenersparnis, da keine externen Dienstleister für AC-Konzeption und/ oder AC-Durchführungen notwendig
- Bestehende AC können auf ihre Qualität überprüft und verbessert werden
- Neueste wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden zur Personalauswahl und -entwicklung können vom AC-Professional angewandt werden

- Kostenersparnis durch höhere Qualität in Potentialanalysen



Nutzenargumentation aus Teilnehmersicht

- Zertifikat „AC-Professional“
- Weiterqualifizierung im HR-Bereich und damit verbundene Aufstiegschancen
- Alleinstellungsmerkmal im Unternehmen
- Erster Ansprechpartner bei Potentialanalysen über AC
- Nachweis über die Befähigung zur Anwendung modernster HR-Instrumente (BAC-Di[®], ProSuite-HR[®], IQP-Testsystem[®])
- Erwerb fundierter Kenntnisse zu Potentialanalyseinstrumenten über AC hinaus
- Hilfestellung bei eigenen Fragestellungen und Projekten mit AC-Bezug durch Mentoring-Ansatz

Das Institut

Das Privat-Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (IQP) ist aus einem in 2007 gegründeten Spin-off der Humboldt-Universität zu Berlin hervorgegangen. Es bietet Personalverantwortlichen in Unternehmen das über die Jahre erweiterte Leistungsspektrum sowie den Zugang zu Experten verschiedener Hochschulen an.

Das Institut agiert vom Firmensitz am Potsdamer Platz in Berlin sowie vom Campus Adlershof der Humboldt-Universität zu Berlin aus und betreut Kunden in Deutschland, Österreich, Schweiz und China. Als Hochschulausgründung ist das IQP über seine Dienstleistungen und Produkte sowie seine Mitarbeiter in Forschung, Entwicklung und Lehre stark in die deutsche Hochschullandschaft eingebunden. Über seine Gesellschafter und Mitarbeiter verbindet das IQP Know-how aus den Fachbereichen Psychologie, Pädagogik, Informatik, Betriebswirt-

schaftslehre, Ingenieurwesen und Rechtswissenschaften.

Die Schwerpunkte des Instituts im Bereich Personalauswahl und -beurteilung liegen in der Potentialdiagnostik per Testsystem sowie der methodischen Überprüfung von Assessment Centern und Kompetenzmodellen.

Unter dem Dach der IQP Akademie bietet das Institut Trainings von Kommunikationsaspekten und potentialanalytischen Methoden an. Zudem führt es die methodische Begleitung von strategischer Personalarbeit mit hohem Bezug zu Potentialanalysen durch. Dazu gehört einerseits ein projektbezogenes Mentoren-Programm. Daneben können Personalmanager am IQP den Ausbildungsgang zum AC-Professional absolvieren.

Das zugehörige Angebotsportfolio des IQP umfasst folgende Produkte und Dienstleistungen, die seit mehreren Jahren in der Praxis zum Einsatz kommen.



IQP-Testsystem[®]

Das IQP-Testsystem[®] beinhaltet einen Persönlichkeits- und Intelligenztest sowie eine mehrstufige anforderungsanalytische Methodik, um so geeignete Bewerber zu identifizieren oder im Rahmen der Personalentwicklung eine Standortanalyse bei Mitarbeitern vornehmen zu können. Das Testsystem ist in deutschen und chinesischen Unternehmen der Branchen Automobil, IT, Medizintechnik, Beratung, Forschung und Entwicklung sowie Verbänden im Einsatz. Weitere Informationen finden Sie unter www.iqp-germany.de/testsystem.

Benchmark für Assessment Center Diagnostik[®] (BACDi[®])

Mittels BACDi[®] lassen sich Assessment (oder Development) Center im Hinblick auf ihre methodische Qualität standardisiert anhand von 67 wissenschaftlich fundierten Kriterien evaluieren. Über 40 deutschsprachige Großunternehmen haben ihr AC bis heute zertifizieren lassen. Darüber hinaus wird BACDi[®] eingesetzt, um Beratungsunternehmen hinsichtlich der Güte ihrer AC zu überprüfen. Weitere Informationen finden Sie unter www.iqp-germany.de/bacdi.



Benchmark für Assessment Center Diagnostik
Benchmark for Assessment Center Diagnostics

ProSuite-HR[®]

Mit ProSuite-HR[®] wurde in Kooperation mit der EITCO, einem mittelständischen IT-Unternehmen, eine Softwarelösung entwickelt, die es erlaubt, die Personalarbeit hinsichtlich der verwendeten Kompetenzen und Instrumente zu strukturieren. Darüber hinaus können Anforderungsanalysen betrieben und mit dem System die entsprechenden Anforderungsprofile verwaltet werden. Im vollen Funktionsumfang sind Validierungen des eigenen Vorgehens (z. B. der Zusammenhang zwischen dem Ergebnis eines Potentialanalyseinstruments und dem Berufserfolg) per Knopfdruck möglich. Weitere Informationen finden Sie unter www.iqp-germany.de/prosuite-hr.

SlimAC[®]

Das SlimAC[®] erlaubt es, mit Hilfe eines vornehmlich spielerischen Ansatzes, Teamprozesse zu diagnostizieren und zu entwickeln. So lässt sich Führungsverhalten in einem Team aus drei Personen mittels einer vernetzten Softwareumgebung analysieren. Die anschließende Rückmeldung an die Teilnehmer sowie der Tausch von Rollen im Team schaffen einen guten Ansatzpunkt für Personalentwicklungsmaßnahmen im Bereich Führung. Das SlimAC[®] befindet sich in der abschließenden Entwicklungsphase (Beginn: 2007) und ist 2013 für die Praxis einsetzbar. ■

Terminplan

Zwischen den Präsenzmodulen finden Praxismodule statt.

PRÄSENZMODUL 1		
Tag 1	Thema:	Potentialanalyseinstrumente im Überblick
	Termin:	15.03.2013
Tag 2	Thema:	AC im Fokus
	Termin:	16.03.2013

PRÄSENZMODUL 2		
Tag 1	Thema:	Kompetenzmodelle als Basis für Potentialanalysen
	Termin:	19.04.2013
Tag 2	Thema:	Anforderungsprofile als Konkretisierung von Kompetenzen
	Termin:	20.04.2013

PRÄSENZMODUL 3		
Tag 1	Thema:	Konzeption eines ACs (BACDi®-Zertifizierung Teil 1)
	Termin:	24.05.2013
Tag 2	Thema:	Durchführung eines ACs (BACDi®-Zertifizierung Teil 2)
	Termin:	25.05.2013

PRÄSENZMODUL 4		
Tag 1	Thema:	Beobachtung und Beurteilung
	Termin:	14.06.2013
Tag 2	Thema:	Moderation und Rollenspiel
	Termin:	15.06.2013

PRÄSENZMODUL 5		
Tag 1	Thema:	Nachbereitung eines ACs nach BACDi® (BACDi®-Zertifizierung Teil 3.1)
	Termin:	13.09.2013
Tag 2	Thema:	Nachbereitung eines ACs nach BACDi® (BACDi®-Zertifizierung Teil 3.2)
	Termin:	14.09.2013

PRÄSENZMODUL 6		
Tag 1	Thema:	Feedback geben und empfangen
	Termin:	18.10.2013
Tag 2	Thema:	Feedback im Kontext AC
	Termin:	19.10.2013

PRÄSENZMODUL 7		
Tag 1	Thema:	Persönlichkeits- und Intelligenztests als Ergänzung zum AC
	Termin:	15.11.2013
Tag 2	Thema:	Strukturierte Interviews als Ergänzung zum AC
	Termin:	16.11.2013

PRÄSENZMODUL 8		
Tag 1	Thema:	Projektierung und Kostenkalkulation bei der AC-Einführung
	Termin:	13.12.2013
Tag 2	Thema:	Projektpräsentation und Reflexion der Teilnehmer
	Termin:	14.12.2013



Dozenten

Die Dozenten der Ausbildung AC-Professional kombinieren langjährige Praxiserfahrungen mit hohem Lehr- und Forschungsbezug.

Prof. Dr. Jens Nachtwei (Diplom-Psychologe) forscht am Lehrstuhl für Sozial- und Organisationspsychologie der Humboldt-Universität zu Berlin, lehrt als Professor für Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule für angewandtes Management und leitet das Privat-Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (IQP). Seine Ausbildungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kompetenzmodelle, Testdiagnostik und BACDi®.

Charlotte von Bernstorff (Diplom-Psychologin) promoviert am Lehrstuhl für Kognitive Ergonomie der Humboldt-Universität zu Berlin, lehrt als Dozentin für Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule für angewandtes Management und leitet die Akademie des Privat-Instituts für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (IQP). Sie war als Personalleiterin im Mittelstand tätig und ist zertifizierte Trainerin. Ihre Ausbildungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Beobachtung/ Beurteilung, Rollenspiel/ Moderation sowie Feedback.

Doreen Liebenow (Diplom-Pädagogin) forscht am Lehrstuhl für Sozial- und Organi-



sationspsychologie der Humboldt-Universität zu Berlin, leitet die Personalentwicklung eines mittelständischen Unternehmens und ist Beraterin am Privat-Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (IQP). Sie ist zertifizierte Trainerin und bildet schwerpunktmäßig in den Bereichen Kompetenzmodelle, Beobachtung/ Beurteilung, Rollenspiel/ Moderation sowie Feedback aus.

Sebastian Uedelhoven (Diplom-Psychologe) promoviert am Lehrstuhl für Sozial- und Organisationspsychologie der Humboldt-Universität zu Berlin, lehrt als Dozent für Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule für angewandtes Management und ist Berater am Privat-Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (IQP). Seine Ausbildungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Anforderungsanalyse, Testdiagnostik und BACDi®.

Kontakt

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme und stehen Ihnen für Nachfragen gern zur Verfügung.

IQP – Privat-Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung GmbH

Potsdamer Platz 10
10785 Berlin
Telefon: 030 702 238 68

E-Mail: akademie@iqp-germany.de
Web: www.iqp-germany.de