



## Themen dieser Ausgabe:

- **Das Assessment Center - oder: Schluss mit der Qual der Wahl**
- **Access über alles – oder: Wie mächtig wird Google?**
- **Forum Innovation wieder auf der Buchmesse**

## Kontakt und weitere Informationen:

Ehrhardt F. Heinold  
Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU  
Behringstraße 28a, 22765 Hamburg  
Telefon: 040/3986620, Fax: 040/39866232  
E-Mail: [Ehrhardt.Heinold@hspartner.de](mailto:Ehrhardt.Heinold@hspartner.de), Internet: [www.hspartner.de](http://www.hspartner.de)

---

## Das Assessment Center - oder: Schluss mit der Qual der Wahl

Von *Christiane Groß*, MR Personalberatung GmbH, [www.mrgruppe.de](http://www.mrgruppe.de), [c.gross@mrgruppe.de](mailto:c.gross@mrgruppe.de)

„Der Kandidat hat sich im Vorstellungsgespräch gut präsentiert, aber schafft er es wirklich, sich in der Auseinandersetzung mit unseren Autoren zu behaupten?“ Solche Fragen im Rahmen eines Einstellungsprozesses von einem/r RedakteurIn/LektorIn sind Ihnen sicherlich vertraut. Personalverantwortliche erhalten heutzutage wieder viele Bewerbungen, der Auswahlprozess anhand der Unterlagen ist mühsam, die Gespräche zeitraubend und anstrengend. Und immer bleibt am Ende die Frage, ist das tatsächlich der oder die bestgeeignetste Kandidat/In für die vakante Position?

Hier kommt das Assessment Center auf den Plan, eine langjährig erprobte eignungsdiagnostische Methode, die Entscheidungssicherheit gibt. Wie wird so ein Assessment Center aufgebaut? Was ist zu beachten? Die folgenden Informationen, exemplarisch dargestellt an einem Assessment zur Auswahl von Redakteuren/Lektoren, geben Ihnen darüber Aufschluss:

### Anforderungsanalyse

Eine wichtige erfolgsrelevante Ausgangsbasis für ein Assessment Center ist die Analyse der Anforderungen. Ein Anforderungsprofil für eine Redakteurstelle wird beispielsweise erarbeitet, indem in strukturierten Interviews mit (erfolgreichen) Redakteuren/Lektoren und weiteren maßgeblichen Funktionsträgern sowie Ansprechpartnern aus dem Personalwesen erfolgsrelevante Situationen und Verhaltensweisen aus dem Alltag aufgenommen und reflektiert werden. Aus den gesammelten Informationen wird ein Anforderungsprofil erstellt (Soll-Profil), das den Maßstab für eine erfolgreiche Teilnahme an einem Assessment vorgibt.

### Übungen und Beobachtungskriterien

In einem Assessment Center werden im wesentlichen die anspruchsvolle Situationen aus dem Alltag eines Redakteurs/Lektors simuliert. Die Erarbeitung des Anforderungsprofils liefert die maßgeblichen Informationen für die inhaltliche Gestaltung des Assessments. Wichtige Anforderungen an einen Redakteur/Lektor sind beispielsweise Beharrlichkeit, Empathie, Motivationskraft und eine hohe Frustrationstoleranz. Diese Anforderungen werden in einem Mix aus Einzel- und Gruppenübungen, Präsentationen und Rollenspielen sowie psychologischen Testverfahren umgesetzt.



## Training der beteiligten Beobachter

Der wesentliche Faktor für eine faire, gerechte und objektive Bewertung der Teilnehmer an einem Assessment Center sind die beteiligten Beobachter. Daher ist eine Schulung der Beobachter im Vorfeld der Veranstaltung unerlässlich. In dem Training werden die Beobachter mit Ablauf und Inhalten des Assessments vertraut gemacht, sie lernen systematisch zu beobachten, Beobachtung von Bewertung zu trennen und erfahren die Tücken der menschlichen Wahrnehmung sowie typische Beobachtungsfehler. Darüber hinaus setzen sie sich mit ihrer Rolle als Beobachter auseinander und werden zu einem „Team“. Als Beobachter sollten die beteiligten Führungskräfte, Personal und Betriebsrat eingeladen werden.

## Ablauf und Moderation der Veranstaltung

Der Ablauf des Assessments folgt einem eng verzahnten Zeitplan für alle Beteiligten. Es wechseln sich Vorbereitungs- und Durchführungszeiten sowie Pausen für die Teilnehmer ab, die Teilnehmergruppen werden mehrfach gemischt und die Beobachter rotieren nach einem bestimmten System, so dass jeder Beobachter jeden Teilnehmer während der Veranstaltung in verschiedenen Situationen erleben kann. Nach Abschluss der Übungsphasen für die Teilnehmer findet die Beobachterkonferenz statt, in der alle Beobachtungen zusammen getragen und auf dieser Basis die Entscheidungen getroffen werden

## Rückmeldung an die Teilnehmer

Ein wichtiger Bestandteil eines Assessments ist das Feedback an die Teilnehmer. In diesem Gespräch werden dem Teilnehmer die Entscheidung, aber auch deren Begründung dargelegt.

## Die Vorteile

Das Assessment Center im Rahmen eines Auswahlprozesses hat viele Vorteile:

- der/die Kandidat/In redet nicht darüber, was er in welcher Situation unter Umständen tun würde, er oder sie muss handeln. Oder er/sie handelt nicht. Sein Verhalten ist direkt beobachtbar.
- Die Diskussion über die Ausprägung seiner/ihrer Fähigkeiten wird angereichert mit konkreten Verhaltensbelegen. Damit können auch abgelehnten Bewerbern konkrete Verbesserungshinweise gegeben werden.
- Die Führung des Mitarbeiters wird leichter, weil der Vorgesetzte im Assessment erlebt hat, worauf er bei diesem Mitarbeiter besonders achten muss.
- Die Akzeptanz dieses Verfahrens ist auch bei abgelehnten Bewerbern hoch, weil Entscheidungen transparent und nachvollziehbar werden.
- Die Teilnahme als Beobachter schult die Führungskraft in der Einschätzung und Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern.

Wenn Sie sich näher über das Thema informieren wollen, steht Ihnen Frau Groß gerne als Gesprächspartnerin während der Frankfurter Buchmesse zur Verfügung – bitte vereinbaren Sie einen Termin: [c.gross@mrgruppe.de](mailto:c.gross@mrgruppe.de).



## Access über alles – oder: Wie mächtig wird Google?

Von Ehrhardt F. Heinold, Geschäftsführer Heinold, Spiller & Partner

**Wird der Zugang zu Informationen wichtiger als die Information selbst? Verliert der Besitz von Informationen, z.B. in Form von Büchern, an Stellenwert gegenüber einer ständig verfügbaren Zugangsmöglichkeit? Und wohin wandern dann die Werbeeinnahmen? Der kompetente Aufstieg von Portalen wie Google wirft Fragen auf, die auch Verlage existenziell betreffen.**

Pat Kenealy, CEO des Fachverlages IDG, hat jüngst auf der Konferenz der amerikanischen Fachverlagsvereinigung American Business Group auf eine neue Gefahr aufmerksam gemacht: Seiner Schätzung nach stammen schon 10% der Werbeeinnahmen von Google von Werbekunden aus dem technischen Bereich. Für einen Verlag wie IDG, der vorwiegend Medien zu Technikthemen verlegt, stellt dies eine erhebliche Gefahr dar. Pat Kenealy: "Google has created a revenue stream from being the card catalog or the newsstand, not the magazine," (Zitat aus einem Artikel des Onlinemagazins AdAge.com, siehe Link am Ende des Artikels).

Der bevorstehende Börsengang von Google zeigt, wie dieses Suchportal jetzt seine unangefochtene Spitzenstellung im Internet-Zugangsmarkt kapitalisieren kann. Google steht hier für das Modell „Access“, das der amerikanische Autor Jeremy Rifkin bereits vor vier Jahren in einem aufregenden Buch ausführlich beschrieben hat: Danach wird Zugang wichtiger als der Besitz, und zwar Zugang zu Wissen, zu Märkten, zu Zielgruppen (wie das Beispiel von Ebay eindrucksvoll zeigt). Diesen Zugang vermarktet Google: Nach Einschätzung von Experten tragen „paid search“-Buchungen den Löwenanteil zu den Einnahmen bei.

Die Gefahr von Google und anderen Access Providern liegt in der Möglichkeit, Werbekunden einen sehr genauen Zugang zu deren potentiellen Kunden zu ermöglichen, und sei diese Gruppe auch noch so klein. Durch die Eingabe von Suchwörtern zeigt der Nutzer sehr genau, wofür er sich interessiert – er selektiert sich gewissermaßen „von selbst“. Der genaue Zugang zu spezifischen Zielgruppen ist traditionell eine Leistung von Fach- und Special-Interest-Medien gewesen, hieraus leiten sie bis heute ihre starke Stellung im Anzeigen- und Lesermarkt ab. Doch durch die neue Kultur der schnellen Websuche verlieren diese Medien an Bedeutung – um es in den Worten eines anderen Teilnehmers der American Business Group-Konferenz zu sagen: "If Google can slice and dice [information], and give highly qualified users to very targeted advertisers, then what do you need a trade publication for?"

Die Gefahr für Verlage liegt nicht nur beim Wegbrechen von Werbeeinnahmen:

1. Die Kunden kaufen nur noch dann Inhalte, wenn sie welche benötigen (on demand), und nur die Inhalte, die sie benötigen.
2. Verlage geraten bei der Vermarktung ihrer Inhalte zunehmend in Abhängigkeit zu den Zugangs Providern. Schon heute werden über Google nicht nur allgemeine, sondern auch sehr fachspezifische Inhalte gesucht.

Viele Verlage haben diese Entwicklungen längst erkannt. Sie arbeiten an der Umstellung ihres Geschäftsmodells: weg vom Verkauf von einzelnen Inhalten, hin zum Accessproviding. Der Weg ist nicht leicht, weil das neue Geschäftsmodell noch keine ausreichenden, das alte hingegen in vielen Fällen sinkende Erträge bringt. Doch der Weg ist klar vorgezeichnet, ein „Weiter so“ ist nicht zu empfehlen.

### Links und Literatur:

Jeremy Rifkin, Access. Das Verschwinden des Eigentums, Campus Verlag 2000  
Artikel über Google: <http://www.adage.com/news.cms?newsId=40667>

---

## Unsere Beratungsleistungen

Gerne unterstützen wir Sie bei der Weiterentwicklung Ihres Geschäftsmodells, z.B. mit Markt- und Wettbewerbsanalysen, Strategieworkshops und Umsetzungsbegleitung. Fragen Sie uns!



## Das Forum Innovation auf der Buchmesse

Nach dem großen Erfolg im vergangenen Jahr wird die Frankfurter Buchmesse 2004 das Forum Innovation zum zweiten Mal veranstalten. Auf dieser speziellen Veranstaltungsfläche werden unter dem Motto „Publishing Solutions“ innovative Lösungen für das Verlagsmanagement vorgestellt werden. Dienstleister erhalten die Möglichkeit, innovative Lösungen vor einem qualifizierten Fachpublikum zu präsentieren. Das Forum wird durch uns betreut.

Themen dieses Forums werden u.a. sein:

- Content Management
- Datenmanagement (Aufbereitung, Strukturierung etc.)
- E-Book und Contentvermarktung
- Prepress-Dienstleistungen

Das Forum Innovation wird von Mittwoch bis voraussichtlich Samstag stattfinden und befindet sich in der Halle 4.2.

Bereits jetzt sind 2/3 der Vortragsplätze ausgebucht. Das Programm ist hochkarätig und vielseitig. Wenn Sie sich als Aussteller oder Fachbesucher für das Forum Innovation interessieren, dann schreiben Sie uns eine E-Mail: [ehrhardt.heinold@hspartner.de](mailto:ehrhardt.heinold@hspartner.de) oder rufen Sie an: 040/3986620.

---