

Püttjer & Schnierda

Assessment- Center-Training für Führungs- kräfte

KOMPLETT
AKTUALISIERT

Die wichtigsten Übungen –
die besten Lösungen

campus

Assessment-Center-Training für Führungskräfte

Das Assessment-Center erfolgreich meistern

Bei der Besetzung von Führungspositionen ist ein Assessment-Center Standard. Doch nur wer sich gezielt auf das härteste aller Auswahlverfahren vorbereitet, kann sich als Topkandidat präsentieren und den Karriereschritt schaffen. Die Karriereexperten Christian Püttjer und Uwe Schnierda informieren in dieser aktualisierten Nachauflage des Standardwerks über die gängigsten Tests, Übungen, Rollenspiele, Vorträge und Gruppendiskussionen und zeigen, wie man sie souverän meistert.

Christian Püttjer und **Uwe Schnierda** kennen die Wünsche und Hoffnungen, aber auch Sorgen und Nöte von Bewerberinnen und Bewerbern seit über 25 Jahren. Ihre umfassenden Erfahrungen aus der Optimierung von Bewerbungsunterlagen, aus Einzelcoachings und aus Seminaren bringen sie in ihre praxisnahen Ratgeber ein, die exklusiv im Campus Verlag erscheinen. Die konkreten Tipps, die klare Sprache und die motivierende Unterstützung von Püttjer & Schnierda haben schon über einer Million Leserinnen und Lesern weitergeholfen.

Weitere Informationen und Materialien zum Download finden Sie auf www.karriereakademie.de

Püttjer & Schnierda

Assessment-Center- Training für Führungskräfte

Die wichtigsten Übungen –
die besten Lösungen

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51052-1 (Print)
ISBN 978-3-593-44162-7 (EPDF)
ISBN 978-3-593-44166-5 (EPUB)

12., überarbeitete und aktualisierte Auflage 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2001, 2019 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: hauser lacour, Frankfurt am Main

Umschlagmotiv: Shutterstock: stockfour

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: Greta Text und Akkurat

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	9
Unser Training für Ihr Assessment-Center	11
Sondersituation Assessment-Center	12
Erfolg durch Vorbereitung	13
1. Der Siegeszug des Assessment-Centers	16
Manchmal getarnt im Einsatz	17
Typische Übungen	18
Schwächen im Verfahren	24
2. Erwartungen der Unternehmen	28
Fachliche Kompetenz	30
Soziale Kompetenz	32
Methodische Kompetenz	34
3. Subjektive Faktoren der Bewertung	36
Allgemeine Wahrnehmungs- und Bewertungsfehler	38
Typologie der Beobachter	46
4. Beispielhafte Abläufe von Assessment-Centern für Führungskräfte	52
Mitarbeiterpotenzialanalyse bei einem Telekommunikationsunternehmen	53
Assessment-Center bei einem Automobilunternehmen	54
Assessment-Center bei einer Krankenkasse	56
Assessment-Center bei einer Landesbank	57
Assessment-Center bei einem Warenhauskonzern	59
Management-Audit bei einem Telekommunikationsunternehmen	60

5. Einzelassessment	62
Einschätzung von Top-Kandidaten	63
Übungen im Einzelassessment	65
6. Gut informiert: Auf der Suche nach Interna	67
Ein Bild aus verschiedenen Perspektiven	69
7. Selbstpräsentation	71
Fehler bei der Selbstpräsentation	72
Gelungene Selbstpräsentation	78
Schema für die Selbstpräsentation	79
Kommunikationstricks für die Selbstpräsentation	83
Der Einsatz der Selbstpräsentation	91
8. Heimliche Übungen	95
Anfangsphase	98
Kaffee- und Mittagspausen	100
Schlussphase	103
9. Gruppendiskussionen	108
Themenstellungen	112
Überzeugungsstrategien	125
Ausgewählte Übungen zur Vorbereitung	141
10. Konstruktionsübungen	149
Darauf sollten Sie achten	149
11. Rollenspiele	152
Die Relevanz für den beruflichen Alltag	153
Mitarbeitergespräch	155
Kundengespräch	166
Körpersprache im Rollenspiel	174
12. Vorträge	179
Vortragsthemen	181
Vortragstypen	183
Vorbereitung von Vorträgen	185
Körpersprache im Vortrag	198

13. Aufsätze	203
Aufsatztypen	205
Formale Gestaltung	208
14. Postkorb	210
Sinn und Zweck des Postkorbs	211
Techniken zur Bewältigung	212
Übung Postkorb	216
15. Fallstudien und Business-Cases	233
Übung Fallstudie: Cosmetics Worldwide AG	235
16. Tests	245
Intelligenztests	246
Konzentrationstests	248
Persönlichkeitstests	251
Lösungen	253
17. Job-Interviews	256
Selbsteinschätzung und Leistungsmotivation	258
Stärken und Schwächen	264
Emotionale Stabilität und Stressresistenz	269
Körpersprache im Job-Interview	272
18. Selbst- und Fremdeinschätzung	275
Peer-Ranking und Peer-Rating	276
19. Englisch – die neue Herausforderung	279
Ihre Selbstpräsentation auf Englisch	279
Englisch im Job-Interview	280
Fit für das Assessment-Center	285

Vorwort

Sie möchten sich auf ein Assessment-Center vorbereiten? Sie möchten erfahren, was Sie in diesem Auswahlverfahren erwartet? Und Sie möchten wissen, wie Sie sich gut vorbereiten können?

Tipps aus der
Praxis

Seit über 25 Jahren coachen und trainieren wir Führungskräfte, Projektleiterinnen und Projektleiter sowie Top-Managerinnen und Top-Manager der höchsten Führungsebene, damit sie in Assessment-Centern besser abschneiden. Dabei bekommen wir ständig Informationen aus erster Hand, die natürlich auch in diesen Ratgeber eingeflossen sind. Diese Informationen geben wir gerne an Sie weiter, damit Sie in Ihrem Assessment-Center ebenfalls mit einem souveränen Auftritt überzeugen.

Dieser Praxisratgeber ist an unser Vorgehen im Coaching angelehnt: Schritt für Schritt machen wir Sie mit den unterschiedlichen Übungstypen vertraut. Sie lernen gängige Aufgabenstellungen kennen, erhalten wertvolle Hintergrundinformationen darüber, worauf Personalentscheider achten; Sie erfahren, welche typischen Fehler unvorbereitete Kandidaten machen, und lernen anhand von Bewältigungsstrategien und konkreten Beispielformulierungen für einzelne Übungen, wie Sie es besser machen können.

Die Erfahrung bestätigt es immer wieder: Assessment-Center sind keine Selbstläufer! Wer Mitarbeitergespräche ohne Kommunikationstechniken, seine Selbstpräsentation ohne ein klares berufliches Profil, Gruppendiskussionen ohne Moderationswissen und Vorträge unstrukturiert und ohne Kernbotschaften angeht, hat schlechte Karten.

Punkten Sie mit
guter Vorbereitung

Wir möchten Sie optimal auf ein Assessment-Center vorbereiten. Trainieren Sie mit uns! Natürlich können wir Sie nicht bis ins letzte Detail auf das Assessment-Center vorbereiten, das gerade Sie erwartet. Wir bekommen aber von Leserinnen und Lesern per E-Mail und auch in unserer Beratungspraxis immer wieder bestätigt, dass die gründliche Auseinandersetzung mit typischen Aufgabenstellungen, häufigen Fehlern und überzeu-

genden Argumentationsstrukturen dabei hilft, im Assessment-Center deutlich besser abzuschneiden.

Und darauf kommt es uns auch an: Wir möchten, dass Sie verstehen, was die Firmen in einem Assessment-Center von Ihnen erwarten und wie Sie diesen Erwartungen gerecht werden können.

Wir wünschen Ihnen für Ihr Assessment-Center viel Erfolg!

Christian Püttjer & Uwe Schnierda

Unser Training für Ihr Assessment-Center

Vielen Führungskräften läuft ein Schaudern über den Rücken, wenn sie den Begriff »Assessment-Center« hören. Kein anderes Personalauswahlverfahren löst so starke Emotionen aus wie das Assessment-Center. Dabei handelt es sich eigentlich »nur« um ein Einschätzungsverfahren. Unternehmen wollen mit dieser Methode das Potenzial von Bewerberinnen und Bewerbern ausloten. Im Mittelpunkt dieses Verfahrens stehen die außerfachlichen Kompetenzen, also zum Beispiel Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit, Kreativität, Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit oder analytisches Denkvermögen.

Die Beurteilung der außerfachlichen Kompetenz kann eigentlich kein Grund sein für die starken emotionalen Reaktionen, die Bewerber zeigen, wenn es um Assessment-Center geht. Denn auch in Vorstellungsgesprächen wird ja nicht nur die fachliche Eignung von Bewerbern hinterfragt: Personalverantwortliche versuchen, die Persönlichkeit der Bewerber einzuschätzen. Auch in unternehmensinternen Weiterbildungsmaßnahmen spielt der Ausbau der außerfachlichen Kompetenz eine zentrale Rolle. Führungskräfte nehmen regelmäßig an Seminaren und Trainings zur Verbesserung ihrer Präsentationstechniken, ihrer Gesprächstechniken in der Beratung und im Verkauf und zum Ausbau ihrer Motivations- und Führungsfähigkeit teil. In diesen Seminaren und Trainings werden den Teilnehmern klare Vorgaben für das erwünschte Verhalten gemacht. Schließlich geht es darum, sich ein höheres Level der eigenen Fähigkeiten zu erarbeiten.

Im Unterschied zu Weiterbildungsseminaren fehlen im Assessment-Center diese Vorgaben. Es wird für die Teilnehmer nicht deutlich, welches Verhalten das Unternehmen in den einzelnen Übungen erwartet. Ein Feedback über die erzielten Leistungen gibt es – wenn überhaupt – erst am Ende. Die Kandidaten können nach den einzelnen Übungen nicht einschätzen, ob sie erfolgreich waren oder wie sie es hätten besser machen können. Diese Unsicherheit werden wir Ihnen mit diesem Rat-

Außerfachliche
Kompetenzen stehen
im Mittelpunkt

Unnötige Sorgen?!

Welches Verhalten
wird erwartet?

geber nehmen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Assessment-Center erfolgreich bestehen und nehmen Ihnen die Furcht durch zielgerichtete Vorbereitung.

Die Übungen lassen
sich vorbereiten

Sondersituation Assessment-Center

Die meisten Unternehmen schüren bewusst die Furcht der Bewerber. Man lässt kaum Informationen nach außen dringen, und nur ungern lassen sich die Konstrukteure von Assessment-Centern in die Karten schauen. Viele Unternehmen setzen Standardübungen ein, die bereits in der psychologischen Fachliteratur thematisiert wurden. Aus diesem Grund sind die Unternehmen nicht daran interessiert, dass potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten sich schon im Vorfeld ein klares Bild über die Durchführung von Assessment-Centern machen können. Denn die Übungen der verschiedenen Assessment-Center gleichen sich: Es erwartet Sie zum Beispiel fast immer eine Gruppendiskussion, ein Vortrag und ein Rollenspiel. Die Aufgabenstellungen in den Übungen variieren zwar von Unternehmen zu Unternehmen, dennoch ist die Grundstruktur weitgehend gleich.

Da im Assessment-Center oftmals Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und mit unterschiedlichem Ausbildungshintergrund eingeschätzt werden, müssen die Aufgaben so allgemein gehalten sein, dass sie von allen Teilnehmern bewältigt werden können. Beispielsweise würde eine Aufgabenstellung in der Gruppendiskussion wie »Bewerten Sie die Unterschiede der Produkthaftung im europäischen Vergleich« Bewerberinnen und Bewerbern mit juristischer Vorbildung unzulässige Vorteile verschaffen und das Ergebnis verzerren.

Stellen Sie sich auf
allgemein gehaltene
Aufgaben ein

Auch die Gefahr, dass die Kandidaten schauspielern und sich im späteren Berufsalltag anders verhalten als im Assessment-Center, veranlasst die Unternehmen dazu, nicht zu viele Informationen über die Durchführung von Assessment-Centern nach außen dringen zu lassen. Der bevorzugte Tipp von Personalexperten lautet daher meist: »Verhalten Sie sich im Assessment-Center ganz natürlich.« Dieser Tipp ist natürlich für die Vorbereitung von keinem großen Nutzen. Denn mit »natürlichem Verhalten« bekommt eine Führungskraft weder ein Assessment-Center noch die beruflichen Aufgaben, mit denen sie tagtäglich konfrontiert wird, in den Griff.

Zum Beispiel sind die »natürlichen« Reaktionen von Menschen auf Stress Angriff oder Flucht. Diese Reaktionen sind sowohl im Berufsalltag als auch im Assessment-Center völlig kontraproduktiv. In Assessment-Centern geht es deshalb nicht um Ihr natürliches Verhalten, sondern um situationsangemessenes Verhalten. Das hat nichts mit Schauspielerei zu tun. Es geht darum, deutlich zu machen, dass Sie über ein methodisches Arsenal verfügen, das Sie bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben gezielt einsetzen können. Wenn Sie im Assessment-Center auf die Übung Rollenspiel treffen mit der Aufgabenstellung: »Ein Kunde hat sich über die Qualität unserer Produkte beschwert, sorgen Sie in einem Gespräch dafür, dass er weiter bei uns kauft«, dann müssen Sie zeigen, dass Sie die Situation in den Griff bekommen können. Dies gelingt Ihnen nicht mit »natürlichem Verhalten«, sondern Sie müssen die richtigen Methoden einsetzen, um den Kunden zuerst zu beschwichtigen und dann zu überzeugen. Dabei hilft Ihnen der gezielte Einsatz Ihrer Körpersprache genauso weiter wie die richtige Gesprächstechnik.

Verhalten Sie sich
situations-
angemessen

In diesem Ratgeber werden wir Ihnen die geeigneten Techniken für alle Übungen in Assessment-Centern vorstellen und Ihnen mit Beispielen die Umsetzung verdeutlichen. Damit werden Sie sich eine Toolbox von Methoden zulegen, mit der Sie die Anforderungen im Assessment-Center bewältigen können.

Gezielter Einsatz der
richtigen Methoden

Erfolg durch Vorbereitung

In Assessment-Centern werden berufliche Aufgabenstellungen in komprimierter Form abgebildet, um das Verhalten von Führungskräften in diesen Situationen zu überprüfen. Genauso, wie Sie sich auf Ihre beruflichen Aufgaben mit einer Ausbildung, einem Studium oder Weiterbildungsseminaren vorbereitet haben, sollten Sie sich auch auf Assessment-Center vorbereiten. Die meisten Unternehmen erwarten dies sogar von Ihnen. Wer sich als Führungskraft im Auswahlverfahren nicht auf unbekannte Situationen einstellen kann, dürfte aus Sicht der Unternehmen auch Schwierigkeiten damit haben, neue berufliche Aufgaben zu bewältigen.

Machen Sie sich im
Vorfeld mit den
gängigen Aufgaben
vertraut

Für Ihre Vorbereitung bedeutet dies, dass Sie sich intensiv mit den Übungen, gängigen Aufgabenstellungen, den Besonderheiten der Durchführung und den Vorlieben der Beobachter auseinandersetzen sollten. Führungskräfte sind in unseren

Auch Ihr
Stressverhalten
wird überprüft

Beratungsstunden regelmäßig überrascht, dass sie ihre bisherigen beruflichen Erfahrungen für die Bewältigung von Übungen in Assessment-Centern nutzen können. Denn die Präsentation von Themen, das Führen von Mitarbeitergesprächen, die Diskussion in Arbeitsgruppen und die Anfertigung von Entscheidungsvorlagen gehören zum Arbeitsalltag von Führungskräften. Die Erfahrungen aus dem Tagesgeschäft sind aber nicht alles. Die Situation Assessment-Center stellt zusätzlich besondere Anforderungen.

Die Teilnehmer eines Assessment-Centers müssen nicht nur erfolgversprechend handeln, sie müssen den Beobachtern auch mit ihrem Verhalten deutlich machen, dass sie die richtigen Lösungswege verfolgen. Da der Beobachtungsschwerpunkt auf den außerfachlichen Kompetenzen liegt, hilft der Rückgriff auf Fachwissen nicht viel weiter. Auch die hierarchische Struktur, die die Abstimmung und das Treffen von Entscheidungen im Berufsalltag erleichtert, ist im Assessment-Center nicht vorhanden. Hinzu kommt, dass Kandidaten bewusst unter Druck gesetzt werden, um ihr Stressverhalten zu überprüfen.



BERATUNG

Aus unserer Beratungspraxis Der strenge Chef

Eine Führungskraft, die aus ihrem Berufsalltag gewöhnt war, kurz angebunden und direkt mit Mitarbeitern zu kommunizieren, bekam in der Übung Mitarbeiter-Kritikgespräch mit diesem Verhalten Schwierigkeiten. In dieser Übung sollte ein Mitarbeiter wegen ständigen Zuspätkommens kritisiert werden. Unsere Führungskraft stieg sofort und direkt in das Gespräch ein mit den Worten: »Sie wissen, warum Sie hier sind. Ein weiteres Zuspätkommen dulde ich nicht. Ich hoffe, dass Sie in Zukunft wissen, was Sie zu tun haben. Ich möchte ungern auf Ihre Arbeitskraft verzichten.«

Der vorgegebene Zeitrahmen des Gesprächs betrug zehn Minuten. Unsere Führungskraft hatte in weniger als einer Minute ihren Gesprächsbeitrag geleistet und wusste dann nicht mehr weiter. Der zu kritisierende Mitarbeiter übernahm nach dieser ersten Minute die Gesprächsführung. Er konfrontierte die Führungskraft damit, dass er wegen wiederkehrender Füh-

rungsfehler schon seit längerem auf der Suche nach einer neuen Stelle sei. Er würde von sich aus kündigen. Dann kritisierte er die Arbeitsweise in seiner Abteilung und schwärzte Kollegen an. Die Führungskraft, die Widerspruch nicht gewohnt war, ließ sich völlig überfahren, reagierte viel zu spät und mit der falschen Maßnahme: Sie ging auf die Vorwürfe des Mitarbeiters ein und versprach eine Prüfung der Zustände.

Fazit: Im Assessment-Center müssen Sie damit rechnen, dass Sie ständig unter Druck gesetzt werden. Problemstellungen lassen sich nicht mit hierarchischer Autorität lösen. Außerdem zählen nicht nur die Ergebnisse. Die Beobachter sind vor allem an den Lösungswegen interessiert, die die Kandidaten einschlagen. Die vorgegebene Zeit muss stets voll ausgenutzt werden, um möglichst viele Informationen zu sammeln und Interessen abzugleichen. Nur so lässt sich eine gute Bewertung durch die Beobachter erzielen.

Das Assessment-Center ist kein undurchschaubares Auswahlinstrument. Durch eine gute Vorbereitung lässt sich die Erfolgsquote erheblich steigern. Selbst unter Experten gilt das Assessment-Center als »reaktives Verfahren«, das heißt, dass die Ergebnisse durch intensive Vorbereitung positiv beeinflusst werden können.

Die Bewältigung der Sondersituation Assessment-Center gelingt Ihnen, wenn Sie sich umfassend mit den Übungen, den Aufgabenstellungen und dem Ablauf auseinandersetzen. Hierbei begleitet Sie unser Ratgeber, den wir aus unserer Beratungspraxis heraus geschrieben haben. Unsere langjährige Erfahrung im Coaching von Führungskräften wird auch Ihnen bei der Vorbereitung auf Assessment-Center zugute kommen.

Steigern Sie Ihre Erfolgsquote durch gute Vorbereitung

1. Der Siegeszug des Assessment-Centers

Was ist ein Assessment-Center? Warum wird es bei der Auswahl von Führungskräften eingesetzt? Welche Unternehmen benutzen es? Antworten auf diese Fragen bekommen Sie in diesem Kapitel. Wir erläutern Ihnen, warum das Auswahlverfahren Assessment-Center seinen Siegeszug in den Unternehmen angetreten hat.

Die fachliche Kompetenz tritt in den Hintergrund

Assessment-Center sind Gruppenauswahlverfahren zur Feststellung der beruflichen Eignung von Bewerberinnen und Bewerbern. Im Rahmen dieses Verfahrens führen mehrere Kandidaten über einen längeren Zeitraum unterschiedliche Übungen vor verschiedenen Prüfern durch. Bei der Beobachtung und Bewertung der Kandidaten geht es um deren konkret sichtbares Verhalten. Dieses wird bewertet, indem die in den einzelnen Übungen festgelegten Beobachtungsdimensionen, die für die ausgeschriebene Stelle vorher als wichtig eingestuft worden sind, in ihrer unterschiedlichen Ausprägung erfasst werden.

Im Mittelpunkt: Soft Skills

Die Methode selbst entstammt der Arbeits- und Organisationspsychologie. In den sechziger Jahren lieferten Psychologen Beweise dafür, dass nicht nur die fachlichen Qualitäten bei der erfolgreichen Bewältigung beruflicher Aufgaben wichtig sind. Besonders die Aufgaben von Führungskräften entfernen sich immer weiter von den fachlichen Aspekten. In den leitenden Positionen tritt die Strukturierung von Arbeitsprozessen, die Mitarbeiterführung und -motivation sowie die Informationsauswertung und -vermittlung in den Vordergrund. Um festzustellen, ob Mitarbeiter diese Führungsqualitäten besitzen, erwiesen sich die gängigen Personalauswahlverfahren als nicht aussagekräftig genug. Die Analyse der Bewerbungsunterlagen und der Vorstellungsgespräche ist nicht ausreichend. Um außerfachliche Kompetenzen überprüfen zu können, entwickelten Psychologen ein eignungsdiagnostisches Instrument: das Assessment-Center.

Das in den USA seit den sechziger Jahren eingesetzte Beurteilungsinstrument Assessment-Center trat in den achtziger Jahren auch in Deutschland seinen bis heute anhaltenden Siegeszug an. Je intensiver die Diskussion über den Stellenwert der außerfachlichen Kompetenzen wurde, desto häufiger wurden Assessment-Center eingesetzt. Führungskräfte werden heutzutage im Verlauf ihrer beruflichen Entwicklung früher oder später auf Assessment-Center treffen, die in Weiterbildungen und Trainings von vielen Unternehmen eingesetzt werden.

Auch bei der Auswahl von Spezialisten hat der Einsatz von Assessment-Centern zugenommen. Der Hintergrund ist eine Entwicklung, die man als »Job Enrichment« bezeichnet: Verantwortung und Entscheidungsbefugnis von Mitarbeitern wachsen ständig. Die Verzahnung einzelner Unternehmensbereiche ist enger geworden, und abteilungsübergreifende Projektarbeit ist schon lange kein Einzelfall mehr. Damit diese Ausweitung der Mitarbeiterverantwortung Erfolg hat, können sich auch Spezialisten nicht mehr ausschließlich auf ihr Fachwissen verlassen. Sie müssen in der Lage sein, mit anderen zusammenzuarbeiten, Informationen weiterzugeben und Unternehmensabläufe mitzugestalten. Um dies zu überprüfen, werden auch bei der Auswahl von Spezialisten vermehrt Assessment-Center eingesetzt.

Wachsende
Verantwortlichkeiten
der Mitarbeiter

Manchmal getarnt im Einsatz

Die Anzahl der Führungskräfte, die sich von uns Beratung für die Vorbereitung von Assessment-Centern einholen, hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Um festzustellen, wie groß das außerfachliche Potenzial von Bewerbern ist, setzen Unternehmen und öffentlicher Dienst bei der Personalauswahl von Führungskräften neben den herkömmlichen Instrumenten immer häufiger Assessment-Center ein. Dabei benutzen sie nicht immer diese Bezeichnung. Oft verstecken sich Assessment-Center auch hinter anderen Bezeichnungen, beispielsweise:

- **Development-Center**
- **Lernpotenzial-Assessment**
- **Entwicklungs-Assessment**
- **Orientierungscenter**

Hinter welchen
Bezeichnungen
verbergen sich
Assessment-Center?

- **Mitarbeiterpotenzialanalyse**
- **Bewerberrunde mit individuellen Gesprächen und berufstypischen Übungen**
- **Management-Audit**
- **soziales Kompetenztraining**
- **Personalentwicklungsseminar**
- **Kooperationstraining**
- **Führungsverhaltenstraining**
- **Evaluations-Assessment-Center**
- **Einzelassessment**

Eine halb- bis
zweitägige Dauer
ist üblich

Allen diesen Auswahlverfahren ist gemeinsam, dass die Übungen aus dem in den sechziger Jahren entwickelten Assessment-Center die Basis bilden. Zwar wurden die Aufgabenstellungen im Verlauf der Zeit modifiziert, die Aufgabentypen sind jedoch die gleichen geblieben. Nicht alle Unternehmen setzen sämtliche Übungen des Assessment-Centers ein, und der übliche Zeitrahmen von zwei Tagen wird von manchen Unternehmen aus Kostengründen gerne reduziert – neben eintägigen Assessment-Centern gibt es auch halbtägige. In Ihrer Vorbereitung sollten Sie sich jedoch nicht beschränken: Trainieren Sie alle für Assessment-Center typischen Übungen. Dann werden Sie Modifikationen der Unternehmen begegnen können, da Sie umfassend präpariert sind.

Typische Übungen

Informieren Sie sich
gezielt aus möglichst
unabhängigen
Quellen

Über Assessment-Center bei der Personalauswahl sind zahlreiche Gerüchte, Übertreibungen und Vereinfachungen in Umlauf gekommen. Das Assessment-Center emotionalisiert alle Beteiligten: Kritiker und Befürworter genauso wie Beobachter und Kandidaten. Die Berichte in den Medien sind oft sehr widersprüchlich und teilweise genauso emotional gefärbt wie Erlebnisberichte aus dem Bekanntenkreis. Sie werden es schwer haben, sich aus Erzählungen von Teilnehmern ein genaues Bild über den Ablauf eines Assessment-Centers zu machen, das Ihnen eine gezielte Vorbereitung erlaubt.

Auch die Unternehmen werden Sie lange im Dunklen tappen lassen. Welche Übungen Ihr spezielles Assessment-Center beinhaltet, erfahren Sie nur selten mit der schriftlichen Einladung.

Meist werden Sie nur eine allgemein formulierte Einladung erhalten, in der Ihnen mitgeteilt wird, dass Sie bitte den ganzen Tag für das Unternehmen zur Verfügung stehen. Informationen über die Übungen, die Sie erwarten, über die Anzahl der teilnehmenden Kandidaten und über die Anzahl der zu vergebenden Positionen enthält die Einladung in der Regel nicht. Diese Informationen bekommen Sie erst zu Anfang des Assessment-Centers.

Die ursprüngliche Idee, die hinter den Übungen von Assessment-Centern stand, war, typische Aufgabenstellungen aus dem Alltag von Führungskräften zu simulieren. Deshalb werden Sie im Assessment-Center zumeist mit Situationen konfrontiert, die Sie aus Ihrer beruflichen Tätigkeit kennen. Als Führungskraft gehört es mit zu Ihren Aufgaben, Ergebnisse zu präsentieren, in Konferenzen zu diskutieren und mit Mitarbeitern Gespräche zu führen. Da im Assessment-Center in der Regel Führungskräfte mit unterschiedlichem beruflichen Hintergrund ausgewählt werden, versucht man die Aufgaben so allgemein auszugestalten, dass sie von allen Kandidaten bearbeitet werden können. In der folgenden Infobox haben wir für Sie die Übungen, die Sie im Assessment-Center erwarten können, zusammengestellt.

Präsentieren,
diskutieren und
Gespräche führen

Übungen im Assessment-Center

- Selbstpräsentation
- Gruppendiskussionen
 - führerlos oder geführt
 - mit oder ohne Rollenvorgabe
- Interviews
- Rollenspiele
 - Mitarbeitergespräch
 - Kundengespräch
- Fallstudien
- Konstruktionsübungen
- Vorträge
 - mündliche Themenpräsentation mit anschließender Diskussion
 - vorgegebenes oder selbstgewähltes Thema
- Postkorb
 - mit schriftlicher Ergebnispräsentation (auch am PC)



ÜBERSICHT

- mit schriftlicher Ergebnispräsentation und Befragung
- Aufsätze
 - schriftliche Themenpräsentation
 - vorgegebenes oder selbstgewähltes Thema
- Tests
- Selbst- und Fremdeinschätzung

Wir stellen Ihnen jetzt im Überblick vor, was sich hinter den einzelnen Übungen verbirgt, welche Anforderungen überprüft werden sollen und was Sie bei der Übungsdurchführung beachten sollten. Im weiteren Verlauf unserer Ausführungen werden wir noch detaillierter auf die einzelnen Übungen eingehen, denen wir jeweils ein Kapitel gewidmet haben. Zusätzlich stellen wir Ihnen Originalaufgaben aus Assessment-Centern vor.

Beginnen Sie mit einer aussagekräftigen Selbstpräsentation

Selbstpräsentation: Die Selbstpräsentation steht üblicherweise am Anfang des Assessment-Centers. Ihre Aufgabe ist es, sich den anderen Kandidaten und den Beobachtern vorzustellen. Mit einer aussagekräftigen Selbstpräsentation können Sie sich einen entscheidenden Vorsprung erarbeiten, den die anderen Kandidaten nur schwer wieder aufholen können. Mit einer auf die ausgeschriebene Stelle zugeschnittenen Selbstpräsentation, aus der Ihre bisherigen beruflichen Erfolge deutlich werden, können Sie bei den Beobachtern entscheidende Sympathiepunkte sammeln, die positiv auf Ihre Bewertung in den anderen Übungen ausstrahlen werden.

Gruppendiskussionen: Die Gruppendiskussion ist ein zentraler Bestandteil des Assessment-Centers. Die Beobachter erleben die Kandidaten in dieser Übung im direkten Vergleich. Meist bekommen die Kandidaten in der Gruppendiskussion eine Aufgabe vorgegeben, die sie in einem festgelegten Zeitrahmen besprechen sollen. Oft wird von den Diskussionsteilnehmern erwartet, dass sie das Ergebnis der Diskussion am Ende zusammenfassen können.

Manchmal wird Ihnen eine Rolle zugeteilt

Wenn alle Teilnehmer gleichberechtigt diskutieren, handelt es sich um eine führerlose Gruppendiskussion. Übernehmen ausgesuchte Kandidaten abwechselnd die Leitung, liegt eine geführte Gruppendiskussion vor. Bei Gruppendiskussionen mit

Rollenvorgaben erhalten die Teilnehmer ein Schriftstück mit Informationen zur beruflichen Position, wesentlichen Charaktereigenschaften sowie der zu vertretenden Meinungen und Ansichten einer fiktiven Person. Oft sind in den Unterlagen auch Informationen über die Rollen der anderen Diskussionsteilnehmer enthalten.

Interviews: Üblicherweise erhalten Sie eine Einladung zum Assessment-Center erst dann, wenn Sie ein Vorstellungsgespräch erfolgreich absolviert haben. Manche Unternehmen legen diese beiden Schritte der Bewerberauswahl jedoch zusammen und integrieren Vorstellungsgespräche in das Assessment-Center.

Rollenspiele: In Rollenspielen nehmen Sie eine fiktive Identität an und müssen am Berufsalltag orientierte Gesprächssituationen bewältigen. Allen Gesprächssituationen ist gemeinsam, dass Sie auf ein vordergründiges Problem einer Aufgabe stoßen, hinter dem sich jedoch immer auch eine Schwierigkeit im zwischenmenschlichen Bereich versteckt. Geht es beispielsweise zunächst um eine nicht eingehaltene Lieferfrist, über die sich ein Kunde beschwert, werden schnell persönliche Animositäten zwischen dem Außendienstmitarbeiter und der Auftragsbearbeiterin deutlich. Rollenspiele lassen sich unterteilen in fiktive Gespräche als Führungskraft mit Mitarbeitern und als Vertriebsmitarbeiter mit Kunden.

Wie gehen Sie mit Spannungen um?

Fallstudien und Konstruktionsübungen: Bei Fallstudien haben Sie ein vorgegebenes Szenario zu bearbeiten. Hier steht die Abstimmung im Team und die Erarbeitung eines gemeinsamen Lösungsweges im Vordergrund. Es gibt mehrere Lösungsmöglichkeiten, die aber jeweils gut begründet werden müssen. Bei Konstruktionsübungen müssen Sie in der Gruppe die Aufgabe bearbeiten, aus den zur Verfügung gestellten Materialien ein Objekt zu basteln.

Wie lösen Sie Probleme?

Vortrag und Themenpräsentation: Als Führungskraft müssen Sie auch im Berufsalltag Ergebnisse präsentieren, über Vorgänge im Unternehmen informieren und Mitarbeiter für neue Aufgaben begeistern. Ihre rhetorischen Fähigkeiten werden von den Beobachtern in der Übung Vortrag (Themenpräsentation) bewertet.

Das Arbeiten
unter Zeitdruck

Postkorb: Beim Postkorb haben Sie eine bestimmte Anzahl von Schriftstücken zu bearbeiten. Es handelt sich dabei um Aufzeichnungen betrieblicher Vorgänge, Entscheidungsvorlagen und private Notizen. Am ehesten lässt sich diese Übung mit »Ab-lage durchsehen und bearbeiten« beschreiben. Sie müssen Ihre Entscheidungen schriftlich darlegen und später im Gespräch begründen können. Das Zeitlimit für die Bearbeitung ist so gewählt, dass alle Kandidaten in Zeitnot geraten.

Aufsätze: Aufsätze werden im Assessment-Center vorwiegend dazu eingesetzt, Kandidaten zu beschäftigen, während mit anderen Bewerbern die aussagekräftigen Übungen Rollenspiel, Vortrag und Interview durchgeführt werden. Man möchte die Teilnehmer dauernd unter Druck setzen. Die ständige Beschäftigung soll Erholungspausen einzelner Teilnehmer vermeiden, damit die Ergebnisse insgesamt vergleichbar bleiben. Dennoch sollten Sie auch dann Ihr Bestes geben, wenn Sie gebeten werden, schriftlich zu Themen Stellung zu nehmen.

Permanenter Stress

Tests: Tests werden ebenfalls hauptsächlich eingesetzt, um Kandidaten zu beschäftigen und den Druck aufrecht zu erhalten. Mit der knappen Zeitvorgabe für die Bearbeitung der Tests soll zusätzlich der Stressfaktor erhöht werden. Die Aussagekraft von Tests ist jedoch gering. Bei der Auswertung wird hauptsächlich darauf geachtet, ob die Testergebnisse in einem Widerspruch zu den durch die Beobachtung des Kandidaten erzielten Bewertungen stehen.

Eine Rangliste der
Kandidaten

Selbst- und Fremdeinschätzung: Bei der Selbst- und Fremdeinschätzung müssen Sie Ihre Leistungen im Assessment-Center in Bezug zu den Leistungen der anderen Kandidaten setzen. Sie werden am Ende des Assessment-Centers aufgefordert, eine Rangliste der Kandidaten zu erstellen. Zusätzlich fordert man Sie auf, die Leistungen der Teilnehmer in den einzelnen Übungen zu bewerten.

Das typische Szenario eines zweitägigen Assessment-Centers besteht aus den Übungen:

- **Selbstpräsentation**
- **Vortrag (Themenpräsentation)**
- **Gruppendiskussion**
- **Rollenspiele**
- **Fallstudien**
- **Postkorb**

Viele Unternehmen variieren diese Grundform: Es werden zusätzlich auch Tests, Aufsätze, Konstruktionsübungen, Planspiele und Selbst- und Fremdeinschätzungen eingesetzt. Mit Aufsätzen und Planspielen sollten Sie immer rechnen. Auf Tests, Konstruktionsübungen und Selbst- und Fremdeinschätzungen werden Sie nur vereinzelt treffen. Interviews werden seltener ins Assessment-Center integriert, sondern meist zu einem früheren Zeitpunkt durchgeführt.

Es werden Ihnen jedoch neben den offiziellen auch inoffizielle Übungen begegnen, beispielsweise in den Pausen. Diese »heimlichen« Übungen spielen in Assessment-Centern manchmal eine Rolle. Auch dazu haben wir für Sie Tipps und Hinweise in einem eigenen Kapitel aufbereitet.

Die Aufgabenstellungen im Assessment-Center werden Ihnen von einem Moderator erläutert. Zusätzlich bekommen Sie für einzelne Übungen auch schriftliche Unterlagen ausgehändigt, oder Sie erledigen die Aufgabenstellungen an einem speziellen PC-Arbeitsplatz. Die Ihnen zur Verfügung stehende Vorbereitungszeit wird genau vorgegeben. Das Gleiche gilt für die anschließende Dauer der eigentlichen Übungsdurchführung. Den Zeitrahmen müssen Sie genau einhalten.

Um Ihre Flexibilität zu testen, wird der Zeitrahmen in Ausnahmefällen auch während einer Übung verändert. Beispielsweise werden Ihnen dreißig Minuten für eine Gruppendiskussion eingeräumt. Nach zehn Minuten wird jedoch der gesamten Gruppe mitgeteilt, dass der zur Verfügung stehende Zeitrahmen auf zwanzig Minuten reduziert wird, Ihnen damit nur noch zehn Minuten zur Ergebnisfindung bleiben. Man will mit dieser Maßnahme testen, ob Sie sich schnell auf neue Situationen einstellen können oder ob der erhöhte Zeitdruck Stress bei Ihnen auslöst.

Seien Sie auf
inoffizielle
Übungen gefasst

Ihre Flexibilität
wird getestet

Schwächen im Verfahren

Das Assessment-Center ist in deutschen Unternehmen ursprünglich als Instrument der Personalentwicklung eingeführt worden. Das heißt, die Unternehmen wollen in den Assessment-Centern analysieren, wo die beruflichen Stärken und Schwächen ihrer Führungskräfte liegen. Nach der Analyse werden dann Schulungs- und Trainingsprogramme speziell auf die getestete Führungskraft zugeschnitten. Kandidaten, die an einem Assessment-Center zur Personalentwicklung teilnehmen, haben aus ihrer Berufstätigkeit und der erlebten Unternehmenskultur heraus zumeist eine ungefähre Vorstellung davon, welches Verhalten man von ihnen erwartet.

Von der
Personalentwicklung
zur Personalauswahl

Das Assessment-Center wurde im Laufe der Zeit aber auch zu einem Instrument der Personalauswahl. Die Übungen lassen jedoch nach wissenschaftlichen Standards nur dann Aussagen über den zukünftigen beruflichen Erfolg des Bewerbers zu, wenn sie möglichst dicht am beruflichen Alltag orientiert sind. Aus diesem Grund werden bei Assessment-Centern zur Personalentwicklung die einzelnen Übungen möglichst auf die Anforderungen des Berufsalltags zugeschnitten. Beispielsweise werden in einem Assessment-Center für Führungskräfte aus dem Vertrieb andere Anforderungen gestellt als bei einem Assessment-Center für Führungskräfte aus dem Produktmanagement. Beim ersten kommt es mehr auf kundenorientiertes Gesprächsverhalten, Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit und Abschlusssicherheit an. Beim zweiten geht es mehr um Kreativität, Flexibilität, analytisches Denken, Präsentationsstärke und Organisationsgeschick.

Bereiten Sie sich
unbedingt sorgfältig
vor

Die Schwierigkeit für die Teilnehmer von Assessment-Centern zur Personalauswahl besteht darin, dass sie relativ ahnungslos sind, welches Verhalten von ihnen erwartet wird. Kritische Stimmen fordern daher, bei Assessment-Centern zur Personalauswahl vor jeder Übung den Kandidaten Informationen darüber zu geben, nach welchen Kriterien diese Übung ausgewertet wird. Dies findet in der Praxis jedoch nicht statt.

Das eintägige
standardisierte
Assessment-Center

Ein generelles Problem aller Assessment-Center besteht darin, dass die Aufgabenstellungen in den einzelnen Übungen oft zu wenig Bezug zur zu besetzenden Position haben. Um Kosten zu sparen, wird gern auf standardisierte Assessment-Center zurückgegriffen. Der Kostenaspekt steht auch im Vorder-

grund, wenn die wissenschaftlich gesicherte Konstruktion von Assessment-Centern verlassen wird. Um Zeit und Geld zu sparen, werden viele Assessment-Center für Führungskräfte eintägig statt zweitägig durchgeführt. Durch den Einsatz eintägiger standardisierter Assessment-Center lassen sich sowohl die Entwicklungskosten einsparen als auch die Kosten für Spesen und Übernachtung aller Beteiligter senken. Die Beträge, um die es geht, sind im sechsstelligen Bereich angesiedelt. Ein zweitägiges Assessment-Center kostet die Unternehmen zwischen 50 000 und 75 000 Euro, eine eintägige Sparversion ist schon mit einem Kostenrahmen von 10 000 Euro realisierbar.

Trotz aller Kritik am Assessment-Center hat es seine Berechtigung als Verfahren zur Personalauswahl. Das Assessment-Center ermöglicht als einziges Auswahlverfahren, Bewerber in berufsnahen Situationen in Aktion zu erleben. Da mehrere Beobachter an der Bewertung der Kandidaten beteiligt sind, kann ein breiter Konsens in der Einstellungsentscheidung erreicht werden.

Die Unternehmen wissen, dass der Erwerb außerfachlicher Kompetenzen nicht als Pflichtprogramm von oben herab verordnet werden kann. Daher wird von Ihnen als qualifiziertem Mitarbeiter verlangt, dass Sie sich mit diesen Anforderungen im Rahmen von Weiterbildungen auseinandergesetzt und sich außerfachliche Kompetenzen parallel zu Ihrer eigentlichen Berufstätigkeit angeeignet haben. Ohne Assessment-Center ist es schwer zu beurteilen, ob zukünftige Mitarbeiter diesen Anforderungen genügen.

Das Assessment-Center ist eine besondere Situation, auf die Sie sich vorbereiten müssen. Genauso wie im Berufsalltag müssen Sie gezielt Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten ausbauen, um erfolgreich zu sein. Viele Unternehmen setzen sogar voraus, dass Sie sich mit den speziellen Anforderungen eines Assessment-Centers vertraut gemacht haben. Besonders Personalverantwortliche schütteln oft zu Recht den Kopf, wenn Führungskräfte ohne gründliche Vorbereitung ins Assessment-Center gehen. Dieses Verhalten lässt sie auch auf einen sorglosen Umgang mit sonstigen beruflichen Anforderungen schließen.

In Assessment-Centern zur Personalauswahl werden Sie nur selten eine detaillierte Rückmeldung darüber bekommen, wo Ihre Stärken liegen und welche Fähigkeiten Sie weiter ausbauen sollten. Wie auch in anderen Personalauswahlverfahren gilt die

Haben Sie sich die nötige außerfachliche Kompetenz erworben?

Eine ausführliche Rückmeldung ist selten

Machen Sie sich mit
den Anforderungen
vertraut



AUF EINEN
BLICK

Regel: »Bewerbersauswahl ist keine Bewerberberatung.« Daher geben Ihnen die meisten Unternehmen auch nicht unmittelbar am Ende eines Assessment-Centers eine Rückmeldung darüber, welchen Eindruck Sie hinterlassen haben und welche Übungen Sie besonders gut oder schlecht absolviert haben. Eine Antwort auf die Sie am brennendsten interessierende Frage »Einstellung oder Absage?« beziehungsweise »Interner Aufstieg oder nicht?«, erhalten Sie in den meisten Fällen erst später.

Dass es beim Punkt Rückmeldung auch anders geht, zeigen die wenigen Unternehmen, die sich am Ende des Assessment-Centers mit Ihnen zusammensetzen und Ihnen intensives Feedback geben. Hierbei werden sowohl Ihre Stärken und Schwächen in Bezug auf das konkrete Anforderungsprofil erörtert als auch Möglichkeiten eingeräumt, Stellung zu Ihrem Verhalten im Assessment-Center zu beziehen.

Verlassen Sie sich nicht darauf, dass die Teilnahme an einem Assessment-Center Sie auf weitere vorbereitet. Aufgrund der mangelnden Rückmeldung werden Sie nach einem nicht bestandenen Assessment-Center nicht wirklich klüger sein als zuvor. Sie müssen von sich aus aktiv werden und sich mit den speziellen Anforderungen von Assessment-Centern vertraut machen. Die Leerfloskeln wie »Verhalten Sie sich ganz natürlich!« oder »Sehen Sie das Assessment-Center als Chance, etwas über sich zu lernen!« bringen Sie nicht weiter. Nach der Arbeit mit unseren Übungen, Hinweisen und Tipps werden Sie wissen, was im Assessment-Center von Ihnen erwartet wird, wie Sie die Anforderungen der Unternehmen erfüllen können und mit welchen Techniken Sie Ihren Erfolg im Assessment-Center sicherstellen.

Auf einen Blick Der Siegeszug des Assessment-Centers

- Assessment-Center sind Gruppenauswahlverfahren, mit denen die außerfachliche Kompetenz von Bewerberinnen und Bewerber überprüft werden soll.
- Der Bewertungsmaßstab im Assessment-Center ist das sichtbare Verhalten der Teilnehmer.

- Das Assessment-Center ist ein bevorzugtes Instrument der Auswahl von Führungskräften und ergänzt die üblichen Verfahren der Personalauswahl.
- Assessment-Center verstecken sich oft auch hinter anderen Bezeichnungen wie beispielsweise Mitarbeiterpotenzialanalyse oder Personalentwicklungsseminar.
- Assessment-Center werden sowohl zur Personalauswahl als auch zur Personalentwicklung eingesetzt.
- Übungen in Assessment-Centern sind üblicherweise so allgemein gehalten, dass sie mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrundwissen gelöst werden können.
- In Assessment-Centern können Ihnen die folgenden Übungen begegnen:
 - Selbstpräsentation
 - Gruppendiskussion
 - Interviews
 - Rollenspiele
 - Fallstudien
 - Konstruktionsübungen
 - Vorträge
 - Postkorb
 - Aufsätze
 - Tests
 - Selbst- und Fremdeinschätzung
- Sie stehen während der gesamten Durchführung von Anfang bis Ende unter Beobachtung.

2. Erwartungen der Unternehmen

Bevor wir Ihnen die einzelnen Übungen im Assessment-Center detaillierter vorstellen, ist es wichtig für Sie nachzuvollziehen, warum Unternehmen die Hürde Assessment-Center vor die Übernahme einer anspruchsvollen Tätigkeit gesetzt haben. Welchen Anforderungen müssen qualifizierte Führungskräfte genügen, damit Unternehmen sie einstellen?

Die beruflichen
Anforderungen an
Führungskräfte sind
gestiegen

In den letzten Jahren hat sich in den meisten Unternehmensstrukturen einiges geändert. Die Kommunikations- und Entscheidungswege in Unternehmen sind durchlässiger geworden, und die Verantwortungs- und Handlungsspielräume der einzelnen Mitarbeiter sind größer als zuvor. Diese umfassenderen Entscheidungsbefugnisse bringen für den Einzelnen jedoch auch höhere Anforderungen mit sich. Wer entscheiden will, muss Informationen aufnehmen, strukturieren und weitergeben können. Führungskräfte müssen bei ihrem Handeln das Verhalten ihrer Kollegen, das Potenzial ihrer Mitarbeiter und die Vorgaben der Unternehmensleitung berücksichtigen. Kommunikation und Koordination sind wesentliche Elemente des Führungsalltags.

Reines Fachwissen reicht für die Übernahme von Führungs- und Projektverantwortung nicht mehr aus. Daher wird vermehrt auf personenbezogene Eigenschaften wie Kommunikations-, Team-, Belastungsfähigkeit, Durchsetzungskraft, analytisches Denken, Initiative und Flexibilität bei Bewerberinnen und Bewerbern geachtet.

Kommunikative
Fähigkeiten gewinnen
immer mehr an
Bedeutung

Projektarbeit ist mittlerweile ein fester Bestandteil der Arbeitsorganisation. Die abteilungsinterne Teamarbeit ist ergänzt worden durch die abteilungsübergreifende Projektarbeit, das heißt, für eine zeitlich begrenzte Aufgabenstellung arbeiten Experten aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammen. Beispielsweise werden neue Automobile