

Doris Brenner
Frank Brenner

Assessment- Center

**Inklusive interaktivem
Workshop** auf der
Website zum Buch!



Grundlagen, Übungen und Ablauf eines ACs

www.book-at-web.de/assessmentcenter

GABAL

dor**is**brenner
frank**br**enner
assessment
center

book@web

doris brenner
frank brenner

assessment-
center

GABAL

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89749-552-4

Projektmanagement:

Ute Flockenhaus, Fischerhude

Lektorat:

Dr. Reiner Gosmann, Soest (www.learning-concepts.de)

Art Direction, Design und Satz:

KOEMMET Agentur für Kommunikation, Wuppertal (www.koemmet.com)

Druck und Bindung:

Salzland Druck, Staßfurt

© 2005 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten.

Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

3. Auflage 2010

www.gabal-verlag.de

Abonnieren Sie unseren Newsletter unter:

newsletter@gabal-verlag.de

book@web – More success for you!

In der Reihe **book@web** erscheinen junge Karriereratgeber zu aktuellen Businesssthemen mit eigener Internetanbindung.

Zu jedem **book@web**-Buch gibt es unter www.book-at-web.de einen kostenlosen Workshop, in dem Sie Ihr Wissen aktiv trainieren und sich mit anderen Teilnehmern austauschen können.

Ihr Buchschlüssel für den **book@web**-Workshop lautet: **Postkorb**

b@W Dieses Signet kennzeichnet auf den folgenden Buchseiten die Workshop-Themen im Internet.

Wir freuen uns auf Sie und wünschen Ihnen viel Erfolg!

Ihr **book@web**-Team

Auf ein Wort 008

Für den schnellen Leser 010

Kapitel 01 Was sind Assessment Center? 012

Zielsetzung und Ansatzpunkte **014**

Wo kommen Assessment Center zum Einsatz? **016**

**Kapitel 02 Entwicklung, Umsetzung und Elemente eines
Assessment Centers 019**

Am Anfang steht das Anforderungsprofil **019**

Inhaltliche Konzeption **021**

Organisatorische Planung **023**

Schulung der Assessoren **025**

Die Auswahl der Kandidaten **026**

Allgemeine Verhaltenstipps **027**

Die Elemente des Assessment Centers **028**

Kapitel 03 Einzelübungen 035

Postkorbübung **035**

Präsentation/Einzelvortrag **038**

Organisationsaufgabe **048**

Berufs- und Leistungstests **049**

Intelligenztests **051**

Persönlichkeitstests **055**

Einzelinterview **059**

Kapitel 04 Partnerübungen 070

Konfliktgespräch **070**

Pro-und-Kontra-Diskussion **075**

Kapitel 05 Gruppenübungen 081

Gruppendiskussionen **081**

Gruppenarbeit **089**

Fallstudie **093**

Rollenspiel **104**

Kapitel 06 Assessment Center aus verschiedenen Blickwinkeln 114

Das Assessment Center aus Sicht eines Teilnehmers **114**

Rechtliche Aspekte des Assessment Centers **119**

Kapitel 07 Weiterentwicklung und Modifikationen von Assessment Centern 122

Strukturvernetztes Assessment Center **122**

Cross Cultural Assessment Center **125**

PC-gestütztes Assessment Center **126**

Recruitment Workshops **127**

Einzel-Assessment Center **128**

Management Appraisals **129**

Zum Abschluss 131

Auflösung der Übungen 132

Stichwortverzeichnis 133

Liebe Leserinnen und Leser,

Sie stehen kurz davor, an einem Assessment Center teilzunehmen?

... dann herzlich willkommen! Mit diesem Buch wollen wir Ihnen eine praxisorientierte Hilfestellung zur erfolgreichen Bewältigung eines Assessment Centers geben. Anhand von konkreten Aufgabenstellungen können Sie sich ein realistisches Bild davon verschaffen, was in einem Assessment Center auf Sie zukommen wird. Zwar ist jedes Assessment Center individuell gestaltet, aber die in diesem Buch beschriebenen Grundprinzipien werden Sie in der einen oder anderen Form immer wieder antreffen.

Ob als Berufseinsteiger oder als erfahrener Mitarbeiter, Sie werden in Ihrer Berufslaufbahn zunehmend mit Assessment Centern in Berührung kommen. Dieser Ratgeber hilft Ihnen, sich mit den Inhalten, aber auch den Fallstricken und Risiken eines Assessment Centers vertraut zu machen. Dabei steht der Praxisbezug ganz oben an, was sich insbesondere durch viele Tipps und konkrete Anregungen zeigt.

Um erfolgreich ein Assessment Center bestehen zu können, bedarf es zunächst eines soliden Wissens über die Zielsetzung und die Grundmuster der einzelnen Übungen. Wir möchten Sie hinter die Kulissen des Assessment Centers führen und Ihnen auch aus der Sicht der Unternehmen den Assessment-Center-Prozess deutlich machen. Diese Kenntnisse werden Ihnen helfen, Zusammenhänge zu verstehen und eine positive Einstellung zu dem Verfahren zu entwickeln. Angst und Unsicherheit sind die Feinde des Erfolgs.

Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Dies gilt auch für die Bewältigung eines Assessment Centers. Aber nach der Lektüre und Bearbeitung dieses Ratgebers werden Sie mit viel mehr Ruhe und Gelassenheit in das Assessment Center gehen können und damit die Grundlage für eine erfolgreiche Teilnahme legen.

Wir wünschen Ihnen nun eine spannende Lektüre und viel Spaß bei der Bearbeitung der Übungen, die durch einen ausführlichen Workshop im Internet ergänzt werden.

Der Vollständigkeit halber sei hier noch darauf hingewiesen, dass wir aus Gründen der leichteren Lesbarkeit in diesem Buch nur die männliche Anrede/Schreibweise gewählt haben. Selbstverständlich sprechen wir mit diesem Buch aber auch in gleichem Maße Leserinnen an.

Über Anregungen und Fragen per E-Mail freuen wir uns.

Ihre

Doris und Frank Brenner

doris.brenner@t-online.de

www.karriereabc.de

Für den schnellen Leser

► Dieses Buch gibt Ihnen einen Überblick über Assessment Center und bereitet Sie anhand konkreter Übungen auf das Assessment Center vor. Die nachfolgende Übersicht soll Ihnen helfen, die wichtigsten Übungen schnell auffinden zu können.

Was sind Assessment Center? 012

Das Assessment Center ist ein Verfahren, bei dem die Beobachtung und Bewertung des Verhaltens einer Testperson im Rahmen einzelner Übungen vorgenommen wird.

Postkorbübung 035

Die Bewerber schlüpfen in die Rolle eines Mitarbeiters, der eine Vielzahl von Vorgängen in seinem Posteingangskorb vorfindet. Die Aufgabe besteht darin, unter Zeitdruck die Vorgänge zu bearbeiten, Terminkonflikte zu erkennen und Entscheidungen zu treffen.

Präsentation/Einzelvortrag 038

Bei dieser Übung sind die Bewerber aufgefordert, zu einem frei gewählten oder vorgegebenen Thema einen Vortrag zu halten.

Testverfahren 050

Bei den Testverfahren kommen im Rahmen des Assessment Centers insbesondere Berufs- und Leistungstests sowie Intelligenz- und Persönlichkeitstests zum Einsatz.

Einzelinterview 059

Das klassische Einzelinterview ist in nahezu allen Assessment Centern fester Bestandteil. Es bietet sowohl den Unternehmensvertretern als auch den Kandidaten die Möglichkeit, individuelle Fragen zu klären und offene Punkte zu diskutieren.

Gruppendiskussion 081

Ein in der Regel vorgegebenes Thema ist von den Teilnehmern zu diskutieren. Bei einer führungslosen Gruppendiskussion ist im Vorfeld kein Diskussionsleiter oder Moderator benannt.

Gruppenarbeit 089

Bei der Gruppenarbeit steht die Fähigkeit, im Team eine Aufgabenstellung zu lösen, im Mittelpunkt.

Fallstudie 093

Den Bewerbern wird eine Aufgabenstellung vorgegeben, die es möglichst schnell zu erfassen gilt, Risiken sind zu erkennen und Lösungswege zu erarbeiten. Oftmals wird die Fallstudie als Ausgangssituation für eine Präsentation oder Gruppendiskussion verwendet.

Rollenspiel 104

Bei dieser Übungsform wird den Bewerbern ein bestimmtes Szenario vorgegeben. Sie sind aufgefordert, entsprechend der Rollenvorgabe zu argumentieren und bestimmte Interessen zu vertreten.

► Was sind Assessment Center?

//Was bedeutet der Begriff?

Der Begriff Assessment Center stammt wie so viele Fachbegriffe aus dem Englischen. Er setzt sich zusammen aus dem Wort »to assess«, das übersetzt »feststellen«, »bewerten« oder »einschätzen« heißt, und dem Wort »Center«, das »Zentrum« oder »Mitte« bedeutet. Das Assessment Center ist ein Verfahren, bei dem diese Feststellung und Bewertung von Verhalten im Rahmen einzelner Übungen vorgenommen wird, wobei die Testpersonen im Mittelpunkt der Beobachtung stehen.

Das Assessment Center setzt sich aus einzelnen Übungen zusammen, bei denen die Kandidaten in Situationen versetzt werden, die für die angestrebte berufliche Position typisch sind. Aus dem gezeigten Verhalten in den Übungen ziehen die Beobachter Rückschlüsse auf das zukünftige Verhalten der Testperson. Es hat sich gezeigt, dass die Treffsicherheit auf der Grundlage von Assessment-Center-Ergebnissen deutlich höher ist als bei einem einfachen Vorstellungsgespräch. Deshalb sind Unternehmen bereit, den recht hohen Aufwand an Zeit und Geld, den ein Assessment Center verursacht, auf sich zu nehmen.

//Hier wird Ihr Verhalten beobachtet

Assessment Center werden auch als Gruppenauswahlverfahren bezeichnet. Denn üblicherweise nehmen acht bis zwölf Kandidaten an dem Verfahren teil. Ihnen stehen vier bis sechs Beobachter, so-

genannte Assessoren, gegenüber. Ein Assessment Center dauert in den meisten Fällen zwischen einem und drei Tagen. Dies ist eine recht lange Zeit und die Teilnahme stellt ziemlich hohe Anforderungen an die Konzentrationsfähigkeit und Belastbarkeit der Kandidaten. Aber keine Sorge: Zwischen den einzelnen Übungen gibt es immer wieder Pausen und befragt man Teilnehmer am Ende der Veranstaltung, sagen die meisten, dass die Zeit wie im Fluge vergangen ist.

Die Assessment-Center-Methode hebt sich insbesondere durch ihren verhaltensbezogenen Ansatz von den reinen Testverfahren ab. Das heißt, man beobachtet Menschen, wie sie etwas tun. Dennoch werden die anderen Testverfahren häufig in ein Assessment Center ergänzend mit einbezogen.

//Geschichte des Assessment Centers

Das Verfahren der Assessment Center ist eigentlich schon recht alt und hat eine weite Reise von Europa über die USA hinter sich, bis es seit Mitte der 70er Jahre auch in Deutschland verstärkt zum Einsatz kommt. Die Ursprünge liegen bereits in den Jahren Ende des Ersten Weltkriegs und der Weimarer Republik. Vorläufer der heutigen Assessment Centers, insbesondere führerlose Gruppendiskussionen und situationsbezogene Verhaltensübungen, wurden damals zur Offiziersauswahl der deutschen Streitkräfte eingesetzt. Der erste Einsatz in der Wirtschaft erfolgte in den 50er Jahren. Die amerikanische Telefongesellschaft AT&T führte im Rahmen einer Langzeituntersuchung eine Bewertung von Führungsnachwuchskräften durch. Aufgrund der sehr guten Vorhersagequalität konnte die Methode mehr und mehr Anhänger gewinnen und ist heute insbesondere bei Groß- und Mittelbetrieben bei der Personalauswahl und -entwicklung nicht mehr wegzudenken.

Zielsetzung und Ansatzpunkte

► Ein Assessment Center hat das Ziel, zuverlässig und objektiv die zu erwartende Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft eines Kandidaten vorherzusagen. Aus Sicht des Bewerbers stellt sich die Situation eines Unternehmens zunächst recht einfach dar. Es kann meist unter zahlreichen Bewerbern auswählen und ist damit in der besseren Position. Fragt man jedoch einmal Unternehmensvertreter, wie sie den Auswahlprozess sehen, so wird sehr schnell deutlich, dass es gar nicht so leicht ist, den oder die »Richtige« für eine bestimmte Stelle zu finden.

//Bewerbungsunterlagen sagen nicht alles

Der erste Schritt im Rahmen eines Personalauswahlprozesses ist die Sichtung der Bewerbungsunterlagen. Diese geben in der Regel nur Auskunft über vergangenheitsbezogene Daten. Die Lebensläufe sind meistens chronologisch aufgebaut und insbesondere bei jüngeren Bewerbern wenig aussagefähig, da außer den Schulabschlüssen noch keine »Erfolge« vorzuweisen sind. Werden Kandidaten dann zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, ergibt sich zwar ein persönlicher Eindruck im Gespräch, dieser ist jedoch auf einen recht kurzen Zeitraum – in der Regel maximal eine Stunde – beschränkt. Aussagen über das mögliche Verhalten in berufstypischen Praxis-situationen basieren nur auf (oft subjektiven) Einschätzungen. So kann ein Bewerber mit treuen blauen Augen behaupten, dass er sehr teamfähig und kooperativ sei, ohne dass der Unternehmensvertreter auch nur eine Chance hat zu überprüfen, ob dies in der Realität auch tatsächlich der Fall ist.