

## Assessment-Center

Ein Assessment-Center ist ein Personalauswahlverfahren bei dem meist mehrere Bewerber gleichzeitig beobachtet werden. Dabei werden den Teilnehmern verschiedene Aufgaben gestellt, die sie unter Beobachtung und hohem Zeitdruck lösen müssen

Die Beobachter haben normalerweise einen vorbereiteten Kriterienkatalog nach dem sie die Teilnehmer beurteilen (Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, soziales Verhalten, .....). Meistens stehen die fachlichen Kenntnisse weniger im Vordergrund.

Die Dauer eines Assessment-Centers kann stark variieren, von einem halben bis zu 2 Tagen. Ebenso werden unterschiedliche Bezeichnungen verwendet (Bewerbertage, Auswahltage, ....).

Assessment-Center werden meist nur von größeren Unternehmen oder Institutionen durchgeführt, da sie mit einem hohem Kosten- und Zeitaufwand verbunden sind.

Assessment-Center werden auch eingesetzt, wenn es unternehmensintern um die Karriereplanung geht. Solche Verfahren werden auch als Führungsassessment-Center, Förder-Assessment oder Potenzialanalyse bezeichnet. Assessment-Center zu dem nur ein einzelner Kandidat eingeladen wird nennt man Einzelassessment.

## Führungskräfte- Assessment-Center

Häufig werden in Großunternehmen interne Assessment-Center (AC) als Auswahlverfahren bei der Besetzung von Führungspositionen eingesetzt.

Einerseits müssen sich Führungskräfte, die den Karriereschritt in die nächsthöhere Führungsebene anstreben, diesem Auswahlverfahren stellen. Andererseits wird dieses Instrument auch zur Auswahl von Mitarbeitern eingesetzt, die erstmalig Führungsverantwortung übernehmen sollen.

Manchmal werden Assessmentcenter auch eingesetzt, um das Entwicklungspotenzial und den konkreten Weiterbildungsbedarf von Führungskräften offen zu legen.

Die Kandidaten stehen beim Führungskräfte-AC entweder im direkten Vergleich mit anderen Bewerbern oder müssen sich einzeln in diesem Verfahren behaupten, dann spricht man von Einzelassessment.

Bei Assessment-Centern für Führungskräfte liegt - neben der Bewertung der allgemeinen sozialen methodischen und persönlichen Kompetenzen - ein besonderer Schwerpunkt in der Beurteilung des Führungsverhaltens.

## Einzelassessment

Diese Variante wird häufig als internes Auswahlverfahren bei Führungskräften des Unternehmens angewandt, die in der Hierarchieebene schon höher angesiedelt sind.

Die Aufgabenstellungen im Einzelassessment sind vergleichbar mit denen von Gruppen-Assessment-Centern.

Bei externen Bewerbern werden Einzelassessments kaum durchgeführt, da dieses Verfahren auch mit relativ hohen Kosten verbunden ist.

## Beurteilungskriterien

Die Beurteilung der fachlichen Kompetenzen erfolgt bei externen Bewerbern durch die Bewerbungsunterlagen (Dienstzeugnisse, ...) bzw. durch schriftliche Einstellungstests.

Soziale, methodische und persönliche Kompetenz werden bei den unterschiedlichen Aufgaben im Assessment-Center bewertet.

### Beispiele für Beurteilungskriterien in den einzelnen Bereichen:

#### Soziale Kompetenzen:

- Teamfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kritikfähigkeit
- Methodische Kompetenzen:
- Lernbereitschaft
- Transferfähigkeit
- Ganzheitliches Denkvermögen
- Kreativität
- Problemlösefähigkeit
- Arbeitsorganisation
- Zielorientierung
- Zeitmanagement

### **Persönliche Kompetenzen:**

- Eigeninitiative
- Selbständigkeit
- Leistungsbereitschaft
- Flexibilität
- Belastbarkeit
- Unternehmerisches Denken
- Kundenorientierung
- Umgangsformen

Bei jeder Aufgabenstellung werden vorher fest definierte Beobachungskriterien bewertet, pro Aufgabe sind dies meist 4 bis 7 verschiedene Kriterien. Die Beobachter arbeiten dabei mit vorgegebenen Bewertungsbögen auf denen die vorgegebenen Kriterien meistens auf einer Skala beurteilt werden.

### **Beobachter**

Die **Beobachterrunde** bei einem Assessment-Center besteht häufig aus Führungskräften und Personalverantwortlichen des Unternehmens.

Es ist allerdings auch nicht ungewöhnlich, dass die Beobachterrunde durch externe Beobachter wie Berater oder Psychologen ergänzt wird.

Ein Vertreter des Unternehmens bzw. Mitglied der Beobachterrunde leitet und organisiert als Moderator den Ablauf des Assessment-Centers und führt durch das Programm.

Der **Ablauf** wird meist so organisiert dass dabei jeder Bewerber bei den einzelnen Aufgabenstellungen von anderen Beobachtern bewertet wird. Dabei wird ein Bewerber meist von zwei Beobachtern gleichzeitig beobachtet. Durch dieses Verfahren soll gewährleistet werden, dass ein möglichst objektives Ergebnis zustande kommt.

Die Beobachter sollten für diese Aufgabe besonders geschult werden.

## Vorbereitung auf eine Assessment-Center

Die Frage wie kann man sich als Bewerber auf ein Assessment-Center vorbereiten wird von manchen Personalfachleuten damit beantwortet, dass man sich nicht vorbereiten kann und sich am besten ganz natürlich verhalten soll. Meistens kommt dieser Tipp von Personalexperthen aus den Unternehmen die AC's durchführen.

Ich bin der Meinung, dass ein Assessment-Center eine Prüfungssituation ist auf die man sich vorbereiten kann und auch sollte.

Natürlich können Sie sich auf ein Assessment-Center nie 100 %ig und perfekt vorbereiten. Das ist aber auch gar nicht notwendig. Die Erfahrung zeigt, dass Bewerber die schon an mehreren Assessment-Centers (bei unterschiedlichen Unternehmen) teilgenommen haben im Schnitt besser abschneiden. Da die Struktur vieler Assessment-Center ähnlich ist, macht es Sinn, sich mit den gängigen Aufgabentypen auseinander zu setzen.

Wenn Sie im Vorfeld schon den Sinn und die Prinzipien verschiedener Aufgabentypen erkannt haben, kann Ihnen das ihm Assessment-Center möglicherweise viel (wertvolle) Zeit sparen. Sie sollten außerdem unbedingt einige Assessment-Center-Aufgaben praktisch und unter Zeitdruck lösen. Durch diese Erfahrung können Sie schon ein Stück der Stresssituation vorweg nehmen.

Setzen Sie sich außerdem mit dem Anforderungsprofil für die Stelle auseinander und machen Sie sich bewusst, welche Kriterien bei Ihnen voll zu treffen, und welche weniger auf Sie zu treffen. Bereiten Sie sich auf (kritische) Fragen zu Ihrem Lebenslauf vor.

Als vorbereiteter Bewerber haben Sie immer einen gewissen Wettbewerbsvorteil gegenüber den unvorbereiteten Mitstreitern.

## Aufgaben

Bei jedem Assessment-Center werden die Bewerber mit verschiedenen Aufgaben konfrontiert. Bei manchen Aufgaben werden dabei typische Situationen aus dem Berufsalltag nachgestellt andere Aufgaben dagegen haben oft wenig mit beruflichen Alltagssituationen zu tun. Alle Aufgaben im Assessment-Center haben jedoch eines gemeinsam, es gibt genaue Zeitvorgaben, die immer so knapp bemessen sind, dass die Bewerber dadurch in hohen Zeitdruck versetzt werden.

Folgende Aufgabenstellungen sind typisch für Assessment-Center:

- Aufsatz
- Fallstudie
- Interview
- Gruppendiskussion
- Planspiel
- Postkorb
- Rollenspiel
- Präsentation oder Selbstpräsentation

Diese Aufgabentypen werden häufig eingesetzt, natürlich können aber auch noch andere Aufgaben gestellt werden, die sich auf bestimmte Berufe oder Branchen beziehen.

## Selbstpräsentation, Präsentation

Eine Präsentation ist eine Aufgabenstellung für Bewerber, die häufig im Rahmen eines Assessment-Centers eingesetzt wird.

Die Bewerber bekommen eine Aufgabenstellung und haben dann meistens einige Minuten Zeit zur Vorbereitung.

Gerade beim Assessmentcenter wird als Präsentationsthema häufig die Vorstellung der eigenen Person gestellt (=Selbstpräsentation). Diese Aufgabe findet dann oft gleich zu Beginn des Assessment-Centers statt, weil sie dann auch gleich dem gegenseitigen Kennenlernen dient. Präsentationsaufgaben können aber auch zu bestimmten Fachthemen oder zur Vorstellung des Ergebnisses einer Gruppenarbeit herangezogen werden.

**Beispiel** für eine mögliche (Selbst-) Präsentationsaufgabe im Assessment-Center:

Bitte stellen Sie sich in einer fünfminütigen Präsentation vor. Machen Sie alle wichtigen Angaben zu Ihrer Person. Verschaffen Sie Ihrer Zuhörergruppe einen Eindruck über Ihre Stärken und beziehen Sie dazu Stellung, warum Sie sich gerade für diesen Beruf interessieren. Vorbereitungszeit 10 Minuten.

### Mögliche Beobachtungskriterien:

- Kommunikationsfähigkeit
- Auftreten und Selbstsicherheit (Haltung, Mimik, Gestik, Blickkontakt)
- Belastbarkeit (wie geht der Bewerber mit Stresssituationen und Lampenfieber um)
- Inhalte: z.B. Sind die Vorstellungen des Bewerbers über die zu besetzende Position realistisch?

## Aufsatz

Gelegentlich werden die Teilnehmer eines Assessment-Centers auch vor die Aufgabe gestellt einen Aufsatz zu schreiben.

Themen können neben aktuellen gesellschaftspolitische Themen auch branchen- oder fachspezifische Themen sein. Auch die Aufgabenstellung „Was spricht für Sie als Bewerber“ ist nicht untypisch bei einem Assessment-Center.

Der Aufsatz wird häufig eingesetzt um zu verhindern, dass für die Bewerber Pausen oder Wartezeiten entstehen, natürlich auch mit dem Hintergedanken Ruhephasen zu vermeiden und einen konstante Drucksituation während des gesamten Assessment-Centers aufrecht zu erhalten.

Beurteilt werden können im Aufsatz folgende Kriterien:

- schriftliche Ausdrucksfähigkeit
- analytisches strukturiertes Vorgehen
- Handschrift
- Inhaltliche Aussagen
- Argumentationsstärke und Überzeugungsfähigkeit

## Fallstudie

Bei einer Fallstudie werden die Bewerber mit einem komplexen Sachverhalt aus einem (meist fiktiven) Unternehmen konfrontiert.

### Beispiele:

- Entwicklung einer Marketingstrategie für ein bestimmtes Produkt
- Ausarbeitung von Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Entwicklung eines Prämiensystems zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter
- Organisation eines Betriebsausfluges oder einer Fortbildungsveranstaltung

Die Bewerber bekommen zum jeweiligen Unternehmensszenario meist sehr umfangreiche Unterlagen mit Fakten und Daten. Die Fallstudie kann entweder als Einzelaufgabe oder auch als Gruppenaufgabe gestellt werden. Das Ergebnis ist entweder schriftlich auszuarbeiten oder wird manchmal auch als Präsentation verlangt.

Der Unterschied zum Planspiel liegt darin, dass es bei der Fallstudie vorrangig um Begründungen und die Entwicklung von Strategien geht, wogegen beim Planspiel eher Zahlen und Analysen im Mittelpunkt stehen. Beide Aufgaben können natürlich auch miteinander kombiniert sein.

## Interview

Ein Interview im Assessment-Center ist meistens ähnlich aufgebaut wie ein Vorstellungsgespräch. Häufig ist dieses Gespräch auch vom Assessment-Center abgekoppelt, d. h. die Bewerber werden zunächst zum Vorstellungsgespräch eingeladen und danach zum Assessment-Center. In manchen Fällen ist dieses Gespräch bzw. Interview aber auch Bestandteil des Assessment-Centers selbst.

Im Assessment-Center wird meist nach einem festgelegten Fragenkatalog vorgegangen.

Der Fragenkatalog für die Interviewer wird deshalb vorbereitet, damit alle Bewerber nach einem einheitlichen Schema befragt werden und die Antworten der Bewerber im Nachhinein auch miteinander verglichen und bewertet werden können.

Die Interviews finden einzeln statt, d. h. die anderen Bewerber sind dabei nicht anwesend. Meist sitzen dem Bewerber bei diesem Gespräch zwei Interviewer gegenüber.

## Gruppendiskussion

Die Gruppendiskussion ist eine beliebte Aufgabenstellung in Assessment-Centern. Dabei werden mehrere Teilnehmer zu einer Diskussionsgruppe zusammengefasst (meistens 4 bis 8). Die Aufgabe besteht darin über ein bestimmtes Thema zu diskutieren. Häufig ist das Thema bereits fest vorgegeben, es kann aber auch sein, dass die Teilnehmer gemeinsam aus vorgegebenen Diskussthematiken eines auswählen sollen. Für die Gruppendiskussion wird eine klare Zeitvorgabe gegeben. Manchmal wird zur Vorbereitung der eigenen Argumentation auch eine Vorbereitungszeit von einigen Minuten eingeräumt.

Folgende **Verhaltensweisen** können dabei bei den Bewerbern bewertet werden:

- Welche Rolle nimmt der Bewerber in der Gruppe ein
- Diskussionsverhalten
- Kooperationsfähigkeit
- Führungsverhalten
- Einfühlungsvermögen
- Integrationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Überzeugungsstärke
- Argumentationsstärke

Es gibt verschiedene **Varianten** bei Gruppendiskussionen:

- Führerlose Gruppendiskussion: alle Teilnehmer haben die gleiche Ausgangssituation
- Geführte Diskussion: ein Diskussionsleiter wird aus den Bewerbern bestimmt, der moderiert und schlichtend eingreift
- Diskussion mit verteilten Rollen: Teilnehmer erhalten vorher eine Rollenbeschreibung, es werden unterschiedliche Rollen vorgegeben, die zu Interessenskonflikten führen

**Beispiel** für eine Aufgabenstellung einer führerlosen Gruppendiskussion ohne vorgegebene Rollen:

- Werden durch die Lehrlingsförderung zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen?
- Diskutieren Sie das Thema gemeinsam. Diskussionszeit 30 Minuten. Vorbereitung 6 Minuten.

## Planspiel

Bei einem Planspiel werden die Bewerber mit einem komplexen Sachverhalt aus einem (meist fiktiven) Unternehmen konfrontiert.

Vergleichbar mit einem Unternehmensplanspiel oder Börsenspiel muss der Bewerber dabei Zahlen und Daten analysieren und dann Transaktionen wie z. B. Einkäufe tätigen, Kredite aufnehmen usw. Dabei sind oft gerade die analytischen und mathematischen Fähigkeiten gefragt. Beurteilt werden kann hierbei der Analyseprozess und natürlich auch das quantitativ erzielte Ergebnis (z. B. Umsatz, Deckungsbeitrag oder Gewinn).

Die AC-Kandidaten bekommen zum jeweiligen Unternehmensszenario meist sehr umfangreiche Unterlagen mit Fakten und Daten. Das Planspiel kann entweder als Einzelaufgabe oder auch als Gruppenaufgabe gestellt werden.

Das Ergebnis ist entweder schriftlich auszuarbeiten oder die Aufgabe findet als Computersimulation statt.

Der Unterschied zur Fallstudie liegt darin, dass es beim Planspiel vorrangig um Zahlen und Analysen geht, wogegen bei der Fallstudie eher Begründungen und die Entwicklung von Strategien im Mittelpunkt stehen. Beide Aufgaben können natürlich auch miteinander kombiniert sein.

## Postkorb

Der Postkorb ist eine der weitverbreitetsten Aufgaben bei Assessment-Centern. Die Aufgabe für den Bewerber besteht darin, unter hohem Zeitdruck viele Informationen und Termine zu verarbeiten und daraus Entscheidungen abzuleiten.

Zu Beginn erhalten Sie eine **Situationsbeschreibung** die z. B. folgendermaßen aussehen könnte:

„Sie sind Geschäftsführer der Softskill GmbH, es jetzt der 25.10. Uhrzeit 6.30, Sie sind jetzt für eine halbe Stunde im Büro. Um 7.00 werden Sie vom Taxi abgeholt weil Sie sich für eine Woche auf eine wichtige Geschäftsreise nach Fernost begeben. In dieser Zeit sind Sie nicht erreichbar, so dass Sie alle noch offenen Angelegenheit jetzt regeln müssen, sie haben genau 30 Minuten Zeit.....“

Die offenen Angelegenheiten werden Ihnen dann in einer Fülle von Mitteilungen, Briefen, Faxen usw. überreicht. Ihre Aufgabe ist es sich einen Überblick zu verschaffen und die notwendigen Entscheidungen aus der Sicht des Geschäftsführers zu treffen.

Es handelt sich dabei um eine Aufgabe, die von jedem Bewerber alleine bearbeitet wird. Das Ergebnis wird meistens in Schriftform erwartet, Sie müssen also kurz notieren welche Entscheidung Sie zu welchem Vorgang treffen, und an wen Sie Aufgaben delegieren werden und mit welcher Begründung.

Die Zeitvorgabe für den Postkorb ist häufig so knapp bemessen, dass die Aufgabe nicht vollständig gelöst werden kann.

Gelegentlich findet zu dieser Aufgabe auch noch eine Nachbesprechung statt, in der Sie Ihre Entscheidungen den Beobachtern noch einmal ausführlich Begründen sollen.

Folgende **Kriterien** können beim Postkorb beurteilt werden:

- Auffassungsgabe
- Entscheidungsfähigkeit
- Planung und Organisation
- Analytisches Denkvermögen
- Belastbarkeit
- Stressresistenz

## Rollenspiel

Beim Rollenspiel muss der Bewerber in eine bestimmte Rolle schlüpfen und mit einem Gesprächspartner über ein bestimmtes Thema reden. Die Rolle und Aufgabenstellung des Bewerbers ist in einer schriftlichen Rollenanweisung genau festgelegt.

Es geht meistens darum den Gesprächspartner von etwas zu überzeugen oder für eine bestimmte Sache zu gewinnen. Oft wird in dem Rollenspiel eine Situation aus dem Unternehmen oder dem Berufsfeld nachgestellt.

Typische **Aufgabenstellungen** bei Berufseinsteigern sind Überzeugungs- und Verkaufsgespräche oder auch Reklamationsgespräche. Bei Führungspositionen gehören oft Kritikgespräche, Motivationsgespräche, Zielerreichungsgespräche, Bewerbungsgespräche und Schlechte-Botschaft-Gespräche zum Standardprogramm.

Dem Bewerber wird meist eine sehr kurze Vorbereitungszeit von einigen Minuten zur Verfügung gestellt um sich gedanklich auf die Situation vorzubereiten. Die Rollenanweisung enthält eine genaue Zeit für das Gespräch die eingehalten werden muss, der Zeitrahmen bewegt sich häufig - je nach Umfang und Schwierigkeitsgrad der Aufgabe - zwischen 5 und 25 Minuten.

Der Gesprächspartner des Bewerbers wird dabei immer von einem der Beobachter gespielt. Man sollte damit rechnen, dass man während des Gesprächs auf Widerstand stößt und dass der Gesprächspartner nicht ganz einfach zu überzeugen ist. Ein oder zwei weitere Beobachter verfolgen das Gespräch von außen und beurteilen den Bewerber. Die Bewerber werden in dieser Aufgabe einzeln geprüft und treten nicht gegeneinander an.

Mögliche **Beurteilungskriterien** beim Rollenspiel:

- Kommunikationsfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Kompromissbereitschaft
- Kooperationsfähigkeit
- Einfühlungsvermögen
- Überzeugungskraft
- Führungsverhalten
- Kundenorientierung



## Pausen

Egal ob Mittags- oder Kaffeepausen, auch Ihr Verhalten in diesen Auszeiten kann in die Bewertung einfließen. In manchen Assessment-Centern stehen Sie nicht nur während der Übungen unter Beobachtung sondern auch in den Pausenzeiten. Achten Sie deshalb auch hier auf angemessenes Verhalten und unverfängliche Gesprächsthemen. Es kam auch schon vor, dass der Portier über seinen Eindruck zu den Bewerbern befragt wurde.

## Persönlichkeitstest

Gelegentlich werden in Assessment-Centern auch Persönlichkeitstest eingesetzt um damit bestimmte Chartereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmale der Bewerber zu erfassen.

Solche Tests sind oft so aufgebaut, dass bestimmte Aussagen vorgegeben sind und sich der Bewerber zwischen verschiedenen Antwortmöglichkeiten entscheiden muss.