

IN DIESEM KAPITEL

Die Assessment-Center-Methode verstehen

Einen Überblick über typische Aufgaben erhalten

Wissen, wer dabei ist

Die Struktur eines Assessment Centers kennenlernen

Vorbereitungsschritte planen

Kapitel 1

Den Rahmen und Ablauf eines Assessment Centers kennen

Sie möchten sich auf eine Stelle bewerben und rechnen mit einem Assessment Center, oder Sie haben als Mitarbeiter eines Unternehmens eine Einladung zu einem internen Assessment Center erhalten. Doch was verbirgt sich überhaupt hinter diesem Begriff?

Damit die Auswahl von Mitarbeitern nicht hauptsächlich vom Bauchgefühl der Entscheider abhängt, nutzen findige Unternehmen unterschiedliche diagnostische Methoden. Die Durchsicht Ihrer Bewerbungsunterlagen in Kombination mit einem Telefongespräch genügt den meisten Arbeitgebern häufig nicht. Aus diesem Grund erfreut sich – neben dem klassischen Interview – vor allem das Assessment Center großer Beliebtheit bei den Personalverantwortlichen. Laut einer Statista-Umfrage aus dem Jahr 2016 setzt mehr als die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen die Assessment-Center-Methode ein.



Ein Assessment Center ist eine von einem Arbeitgeber initiierte ein- oder mehrtägige Veranstaltung, bei der geprüft werden soll, ob Sie der Richtige für eine bestimmte Rolle im Unternehmen sind. Dazu durchlaufen Sie verschiedene Aufgaben, die die Rolle möglichst umfassend abbilden sollen, und werden hierbei von mehreren Personen beobachtet und beurteilt. Meistens werden zu einem Termin mehrere Bewerber eingeladen, aber auch Einzelverfahren sind nicht unüblich.

In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick darüber, welche Themen Sie in diesem Buch erwarten. Sie bekommen einen Eindruck, welche Aufgaben in einem Assessment Center eingesetzt werden, wer typischerweise dabei ist und wie ein solches Verfahren aufgebaut ist.

Prinzipien eines Assessment Centers

Damit ein Assessment Center seinen Namen verdient, gibt es bestimmte Aspekte, die bei der Zusammenstellung des Verfahrens berücksichtigt werden müssen:

- ✓ **Personalauswahl oder Potenzialanalyse:** Die Frage, ob Sie für einen bestimmten Job geeignet sind, kann zwei unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Einerseits kann es bei einem Assessment Center um die reine Auswahl der am besten geeigneten Person für eine Stelle gehen. Es kann aber durchaus auch Ihre berufliche Entwicklung im Fokus stehen. Eine typische Frage könnte dann lauten: »Haben Sie das Potenzial, sich in eine Führungsposition hineinzuentwickeln?« In diesem Fall wird das Assessment Center genutzt, um Ihre Stärken und Entwicklungsbedarfe in Bezug auf diese Rolle festzustellen. Um sich angemessen vorbereiten zu können, sollten Sie sich also zunächst mit dem Ziel der Veranstaltung auseinandersetzen (mehr dazu in Kapitel 2).
- ✓ **Relevanz der Aufgaben:** Ein zentrales Element eines jeden Assessment Centers ist dessen simulationsorientierter Charakter. Simula... was? Verstehen Sie das jetzt nicht falsch! Dieses Fachchinesisch soll nicht heißen, dass Sie eine schauspielerische Höchstleistung erbringen müssen. Ganz im Gegenteil, Sie sollten sich in einem Assessment Center möglichst natürlich verhalten. Der Begriff simulationsorientiert bezieht sich vielmehr auf die Übungen; diese stehen hier auf dem Prüfstand. Genauer gesagt sollen die von Ihnen zu bewerkstellenden Aufgaben den Rahmen (zum Beispiel die angestrebte Stelle) widerspiegeln – ihn also möglichst umfassend und realistisch simulieren. Damit das gelingt, werden die Anforderungen der Tätigkeit vorab genau definiert. Ein typisches Anforderungsprofil kennen Sie vermutlich sogar schon. Die Aufgabenbeschreibung im Rahmen einer Stellenanzeige ist ein gutes Beispiel, wie Anforderungen einer Stelle zusammengefasst werden können. Da schließt sich auch schon der Kreis.
- ✓ **Unterschiedlichkeit der Aufgaben:** Die Anforderungen eines Jobs sind meist vielfältig. Aus diesem Grund werden unterschiedliche Methoden eingesetzt, um dieses breite Spektrum angemessen abzubilden. Dazu werden klassische Assessment-Center-Aufgaben durch weitere diagnostische Elemente ergänzt, die keinen simulationsorientierten Charakter aufweisen. Hierzu zählt das oft durchgeführte Interview. Aber auch ergänzende Tests und Fragebogen werden immer häufiger genutzt. Das Zauberwort heißt Methodenvielfalt. Sie besprechen im Interview vielleicht ein Ihnen gut bekanntes Sachthema, diskutieren in einer anderen Situation mit Ihren Bewerberkollegen ein Projekt und knobeln in einer weiteren Aufgabe an komplexen Matheaufgaben – so, wie Sie es in der angestrebten Position im Alltag auch tun würden.
- ✓ **Verhaltensbeobachtung:** Ihr Verhalten in den Übungen ist die hauptsächliche Informationsquelle, nach der Ihr Abschneiden im Assessment Center beurteilt wird (mehr über die Beobachtung und Beurteilung erfahren Sie in Kapitel 3).
- ✓ **Anzahl und Vielfalt der Prüfer:** Während des Assessment Centers werden Sie von mehreren sogenannten Beobachtern (manchmal auch Assessoren genannt) unter die Lupe genommen. Dabei handelt es sich um eine Gruppe von Personalverantwortlichen und anderen Mitarbeitern des Unternehmens. Häufig kommen auch noch

externe Experten für Auswahlverfahren dazu. Es sind zumeist mindestens zwei Personen pro Aufgabe dabei, die Ihren Auftritt bewerten. Dieser Aspekt wird in der Psychologie Mehraugenprinzip genannt und ist zu Ihrem Vorteil gedacht. Mehr Beobachter bedeuten mehr Vielfalt, mehr Chancen, mehr Blickwinkel und mehr Expertise.

- ✓ **Gruppen- oder Einzel-Assessment-Center:** Nicht nur die Beobachter treten im Team auf. Häufig findet ein Assessment Center mit einer Gruppe von Teilnehmern statt.

Die grundlegenden Prinzipien machen deutlich, dass Ihre Eignung in einem Assessment Center immer nur bezogen auf einen spezifischen Kontext bestimmt werden kann. Passt Ihr Profil zu einer ausgeschriebenen Stelle? Sind Sie für einen spezifischen Beruf beziehungsweise eine Berufsgruppe geeignet? Haben Sie Potenzial für ein höheres (Führungs-)Level im Unternehmen? Es geht also in erster Linie um die Aspekte, die für die Eignung des festgelegten Rahmens relevant sind. Je nach angestrebter Rolle können typische Fragen, die im Assessment Center beleuchtet werden sollen, beispielsweise wie folgt lauten:

- ✓ Arbeiten Sie gut und gern mit anderen Personen zusammen?
- ✓ Haben Sie kein Problem damit, mehrere Aufgaben gleichzeitig im Blick zu behalten?
- ✓ Sind Sie zahlenaffin und wühlen sich gern durch komplexe Sachverhalte?

Da Assessment Center kontextspezifisch aufgebaut sind, dreht es sich in einem solchen Verfahren nicht um Ihre Person im Allgemeinen. Ob Sie nach der Arbeit lieber im Fitnessstudio schwitzen oder bei einem Film auf der Couch entspannen, sollte niemanden interessieren dürfen.



Seien Sie ganz beruhigt. Es geht im Assessment Center nicht darum, Sie durch und durch zu analysieren. Wenn Sie sich gut darauf vorbereiten, auf welchen Rahmen das Assessment Center abzielt (zum Beispiel die angestrebte Position), können Sie von dieser Erfahrung nur profitieren. Entweder Sie erhalten ein positives Feedback oder eben nicht – in beiden Fällen haben Sie vermutlich viel über sich gelernt. Ihr Ego sollte unbeschadet aus dieser Erfahrung herausgehen, denn im Zweifel haben Sie nur erfahren, dass Sie für *diesen* Job nicht der ideale Kandidat sind.

Elemente eines Assessment Centers

Ein Assessment Center besteht aus verschiedenen diagnostischen Aufgaben. Je nachdem, welche Anforderungen überprüft werden sollen, setzen sich die Übungen unterschiedlich zusammen. Üblicherweise werden vier bis sechs Elemente genutzt. Zu den klassischen Aufgabentypen zählen die folgenden Elemente:

- ✓ **Präsentation:** Hier geht es für Sie darum, ein Thema ansprechend aufzubereiten und im Rahmen einer Präsentation vor den Beobachtern auf den Punkt zu bringen. Nicht selten werden Sie im Anschluss noch gebeten, für Rückfragen zur Verfügung zu stehen. Die Vielfalt an möglichen Themen kennt dabei fast keine Grenzen. Von der häufig genutzten Selbstpräsentation über die Vorstellung Ihrer ersten »Amtshandlungen«

im neuen, angestrebten Tätigkeitsbereich bis zur Vorstellung eines Fachthemas oder der kreativen Auseinandersetzung mit einem für Sie komplett neuen Aspekt ist alles möglich. (Mehr zum Thema »Präsentationen« erfahren Sie in Kapitel 10.)

- ✓ **Rollenspiel:** Auch im beruflichen Alltag gilt es, verschiedene Rollen zu übernehmen (ohne eine dauerhafte schauspielerische Meisterleistung zu erbringen). Genau diese Kompetenz wird in einem Rollenspiel von Ihnen gefordert. Sie müssen also nicht der neue Ryan Gosling oder die neue Jennifer Lawrence werden, um diese Aufgabe meistern zu können. Vielmehr geht es darum, sich möglichst realitätsnah in eine Situation hineinzusetzen, die Ihnen so oder so ähnlich auch im beruflichen Alltag widerfahren könnte. Verlangt Ihnen die Aufgabe Führungsqualitäten ab, geht es in einem Rollenspiel beispielsweise darum, ein kritisches Mitarbeitergespräch zu führen. Steht eher das Thema »Kundenorientierung« im Vordergrund, sollen Sie wohlmöglich einen Konflikt mit einem internen oder externen Kunden lösen. (Mehr zum Rollenspiel erfahren Sie in Kapitel 11.)
- ✓ **Gruppenübung:** Da die Arbeit im Team in den allermeisten Fällen einen wesentlichen Anteil Ihres täglichen Tuns ausmachen wird, sind Gruppenübungen ein bewährtes Mittel, Ihre Fähigkeiten in diesem Zusammenhang auf den Prüfstand zu stellen. Es kann darum gehen, eine Gruppe anzuleiten oder zu moderieren (zum Beispiel im Rahmen eines Meetings). Es könnte auch im Fokus stehen, wie Sie als Mitglied einer Gruppe agieren (etwa wenn es darum geht, ein Projektvorhaben zu diskutieren). (Mehr zu Gruppenübungen erfahren Sie in Kapitel 12.)
- ✓ **Postkorbübung:** Sie kennen das sicher nur zu gut: Sie kommen aus dem Urlaub zurück und finden in Ihrem Postfach unzählige E-Mails vor. Wie schaffen Sie es, die Erholung nicht gleich in Stress übergehen zu lassen? Mit der Antwort auf diese Frage sind Sie mitten in der Postkorbübung gelandet. Denn so oder so ähnlich könnte ein Szenario in der äußerst bekannten und – bei den meisten Teilnehmern – wenig beliebten Aufgabengruppe aussehen. Inhaltlich spielt die Übung mitten im operativen Geschäft. Es geht darum, wie Sie sich organisieren, Themen priorisieren und wie Sie mit Ihren Kollegen kommunizieren. (Mehr zur Postkorbübung erfahren Sie in Kapitel 13.)
- ✓ **Fallstudie, Business Case und Co:** Eine beliebte Assessment-Center-Aufgabe, gerade im Beratungsumfeld, ist die sogenannte Fallstudie. Sie kann in unterschiedlichen Varianten daherkommen. Während es bei einer klassischen Fallstudie darum geht, viel Material in recht knapp bemessener Zeit zu durchforsten, handelt es sich bei Business Cases meist um übergreifende, strategische Themen, die es zu analysieren, zusammenzufassen und weiterzudenken gilt. Bei den sogenannten Brain Teasern ist Ihre Spontanität und Schlagfertigkeit, gepaart mit analytischem Scharfsinn, gefragt, aber auch knifflige Knobel- oder Schätzaufgaben sind möglich. (Mehr über diese verschiedenen Varianten von Fallstudien erfahren Sie in Kapitel 14.)

Keine klassischen Simulationen, aber dennoch gerne verwendete Assessment-Center-Übungen sind die folgenden:

- ✓ **Interview:** Das Interview ist sozusagen die Jeans unter den diagnostischen Methoden im beruflichen Umfeld – ein echter und gern genutzter Klassiker eben. Es ist eigentlich keine typische Assessment-Center-Aufgabe. »Praktisch simuliert« wird hier im

ursprünglichen Sinne zumeist nichts. Während in den meisten Interviews Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten abgefragt werden, wird in anderen Interviewformaten zudem in die Glaskugel geschaut. So werden Sie zum Beispiel gebeten, Ihre beruflichen Ziele genauer zu erläutern oder sich in eine kurz umschriebene Situation hineinzusetzen. Es ist dann Ihre Aufgabe zu erläutern, wie Sie damit umgehen würden. (Mehr zum Interview erfahren Sie in Kapitel 9.)



Häufig wird das Interview neben den Bewerbungsunterlagen auch ganz pur als einziges Auswahlinstrument genutzt. Darüber hinaus werden vor einem Assessment Center gerne Telefoninterviews durchgeführt. Beim Telefoninterview werden auf der Grundlage allgemeinerer Kriterien nicht infrage kommende Kandidaten herausgefiltert. (Mehr zum vorgeschalteten Telefoninterview erfahren Sie in Kapitel 4.)

- ✓ **Tests:** Tests haben zumeist zum Ziel, Ihre analytischen Fähigkeiten und Kenntnisse zu prüfen. Ob dabei Zahlen, Daten und Fakten zu analysieren sind, kurze literarische Texte bewertet werden sollen, Grafiken visuell ergänzt werden müssen oder auf andere Art und Weise gedanklich geknobelt werden soll, hängt mit den zu prüfenden Anforderungen zusammen. Während solche Aufgaben bei manch einem Begeisterung erzeugen (und vielleicht endlich nichts präsentiert werden muss), sind sie für andere eine absolute Gruselaufgabe. Das Gute ist, dass Sie sich auf Tests vorbereiten können, auch wenn deren Trainierbarkeit eingeschränkt ist. (Mehr zu Tests erfahren Sie in Kapitel 15.)

Eher ungewöhnlich, aber vermehrt auch genutzt werden:

- ✓ **Persönlichkeitsfragebogen:** Während in Assessment Centern vornehmlich Ihr Verhalten beobachtet wird und daraus auf Kompetenzen oder Potenziale geschlossen wird, werden mit Persönlichkeitsfragebogen Eigenschaften gemessen. Eigenschaften gelten als relativ stabil, das heißt, sie verändern sich mit der Zeit nur wenig. Allerdings dürfen in einem Assessment Center nur die Facetten Ihrer Persönlichkeit beleuchtet werden, die die Anforderungen für die angestrebte Position widerspiegeln. (Mehr zu Persönlichkeitsfragebogen erfahren Sie in Kapitel 16.)

Beteiligte im Assessment Center

Ein Qualitätsmerkmal eines Assessment Centers ist das Mehraugenprinzip. Menschen können bei Bewertungen und Interpretationen einer Situation manchmal mehr, manchmal weniger danebenliegen. Um diese Fehlerquelle abzumildern, sind in der Regel mindestens zwei Beobachter bei den Übungen dabei. Eine mehrköpfige Jury ist für Sie also durchaus in einem positiven Licht zu sehen. Folgende Personen können in der Jury vertreten sein:

- ✓ **Gastgeber/Veranstalter:** Bei dem Veranstalter handelt es sich um das Unternehmen, das das Assessment Center initiiert hat. Zumeist behält die Personalabteilung die Zügel in der Hand. Sie ist das verbindende Element zwischen den Bewerbern und dem Bereich, der die Stelle ausgeschrieben hat, sowie eventuell einem externen Beratungsunternehmen. Vor Ort kann es dann durchaus vorkommen, dass vornehmlich das externe Beratungsunternehmen die Organisation des Assessment Centers übernimmt.

Um Ihre Eignung beurteilen zu können, muss zunächst Ihr Verhalten beobachtet und bewertet werden. Diese Rolle übernehmen – wer hätte es gedacht – die sogenannten Beobachter. Es gibt drei bis vier typische Gruppen von Beobachtern. Wundern Sie sich nicht, manchmal ist statt von Beobachtern auch von Assessoren oder Prüfern die Rede.

- ✓ **Fachbeobachter:** Fachbeobachter sind Fach- oder Führungskräfte aus dem einstellenden Unternehmensbereich. Sie bringen die fachliche Expertise und praktische Berufserfahrung mit in das Assessment Center. Sie kennen die Anforderungen aus ihrer täglichen Arbeit und können sie gut einordnen. Die Fachbeobachter sind hierarchisch oft ein oder zwei Ebenen höher eingestuft als die Teilnehmer. Während es sich zu meist um unbeteiligte Beobachter aus dem Unternehmen handelt, kann es zum Beispiel in besonderen Situationen gut sein, dass die einstellende Führungskraft als Beobachter dabei ist.

Zudem kommen manchmal Teammitglieder als Beobachter dazu, auch wenn sie sich auf gleicher oder ähnlicher Ebene wie die Teilnehmer befinden. Das soziale Miteinander ist wichtig; daher nutzen manche Unternehmen die Gelegenheit, das zukünftige Team so früh wie möglich zusammenzubringen. Allerdings agieren Teammitglieder und Führungskräfte dann häufig als stille Beobachter und haben insofern eine eingeschränkte oder keine bewertende Rolle, während die anderen Beobachter Ihre Leistung in den Übungen beobachten und bewerten.



Bei einem transparent organisierten Assessment Center erfahren Sie, welcher Beteiligte in welcher Rolle vor Ort ist. Das gibt Ihnen zum Beispiel die Möglichkeit, Ihre gegebenenfalls zukünftige Führungskraft genauer kennenzulernen und sich zu überlegen, ob Sie gerne mit ihr zusammenarbeiten würden. Nicht vergessen: Es geht um eine Passung von beiden Seiten!

- ✓ **HR-Beobachter:** Hinter der Abkürzung HR(Human Resources)-Beobachter verbergen sich Personalverantwortliche. Sie sind in der Regel diagnostisch geschult und haben zum Beispiel ein Psychologie- oder BWL-Studium absolviert. Mindestens einer der HR-Beobachter ist häufig auch in die Organisation des Verfahrens involviert und somit auch Ihre Kontaktperson aus den Vorgesprächen beziehungsweise der Einladung.
- ✓ **Betriebsrat/Vertrauenskreis:** Auch Mitarbeitervertreter wie Betriebsrats- oder Vertrauenskreismitglieder übernehmen manchmal die Beobachtungsrolle. Sie haben dann häufig mit im Blick, dass das Verfahren selbst nach allen Regeln der Kunst durchgeführt wird und somit keine Auflagen verletzt werden, die nachteilig für den Teilnehmer sein könnten.



Wussten Sie eigentlich, dass ein Assessment Center auch eine Herausforderung für die Beobachter ist? Sie müssen sich im Voraus mit den Übungen beschäftigen, damit sie Ihre Leistung angemessen beobachten und beurteilen können. Dazu erhalten sie häufig eine Schulung und werden mit Beobachterordnern ausgestattet, in denen das gesamte Material gebündelt ist. Während des Assessment Centers sind die Tage der Beobachter dann meist länger als Ihre, da in der Regel ja mehrere Teilnehmer vor Ort sind und die Ergebnisse noch diskutiert werden müssen.

- ✓ **Moderatoren:** Die Moderation kann bei einer oder mehreren Personen liegen. Sie kümmert sich um den Ablauf und stellt sicher, dass der Zeitplan eingehalten wird. Zudem übernimmt die Moderation meist die Einführung und den Abschluss des Verfahrens und ist der zentrale Ansprechpartner bei Fragen der Beteiligten rund um das Assessment Center. Die Moderation übernimmt teilweise auch die Gesprächsführung im Interview und schlüpft in die Rolle eines Gesprächspartners während eines Rollenspiels oder einer Gruppenübung. Manchmal fließen die Beobachtungen und Bewertungen der Moderatoren auch in das Gesamtergebnis mit ein. Das geschieht vor allem dann, wenn nur wenige oder keine Fachbeobachter vor Ort sind. Häufig übernimmt ein externer Berater oder ein HR-Verantwortlicher die Moderation.
- ✓ **Back Office/Assistenz:** Während der Vorbereitungszeit auf die verschiedenen Aufgaben ist das sogenannte Back Office (auch Assistenz genannt) dafür verantwortlich, Aufgaben auszuteilen und für Rückfragen zur Verfügung zu stehen. Bei Gruppenverfahren gibt es häufig einen separaten Raum, in dem Sie mit dem Back Office Gelegenheit haben, sich auf die Aufgaben vorzubereiten. Wundern Sie sich nicht, wenn das Back Office peinlich genau wie bei einer Klassenarbeit in der Schule auf die Einhaltung des Zeitplans achtet! Damit das Verfahren allen die gleichen Chancen bietet, ist das genau so gewollt. Fairness wird im Assessment Center also großgeschrieben. Sollte kein Back Office vor Ort sein, übernimmt die Moderation in der Regel dessen Aufgaben.
- ✓ **Teilnehmer:** Da war doch noch wer? Na klar, Sie fehlen noch. Die Teilnehmer sind das Kernstück des Assessment Centers. Allerdings schauen Sie aus einem ganz anderen Blickwinkel auf das Verfahren als die Beobachter und die Moderatoren.
- ✓ **Andere Konstellationen:** Sollte das Assessment Center von einem externen Berater geführt werden, kann es passieren, dass kein Unternehmensvertreter vor Ort ist. Dann haben Sie keine Möglichkeit, durch den Austausch mit den Fachbeobachtern einen tieferen Einblick in das Unternehmen zu erlangen. Sollte es sich bei dem Assessment Center um eine Stufe in einem weiter gehenden Prozess handeln, ist das verschmerzbar. Ist dem nicht so, können Sie nachfragen, ob es noch eine weitere Möglichkeit des Kennenlernens geben kann. Schließlich nehmen Sie vermutlich ungern einen Job bei einem Unternehmen an, von dem Sie noch gar keinen persönlichen Eindruck haben gewinnen können.

So viele Namen – Merkfähigkeit trainieren

Sie sehen, ein Assessment Center besteht aus vielen Beteiligten. Stellen Sie sich darauf ein, dass Sie ganz unterschiedliche Personen kennenlernen und sich vermutlich einige Namen merken müssen. Häufig sind Namen schnell wieder aus dem Gedächtnis verschwunden. Das kann in einem Assessment Center peinlich werden. Zwar werden häufig Namensschilder ausgeteilt, aber darauf sollten Sie sich nicht zu sehr verlassen. Eine erste, unauffällige Gedächtnisstütze können Sie nutzen, indem Sie den Namen Ihres Gegenübers bei der Begrüßung wiederholen: »Guten Tag, Frau Peters, schön, Sie kennenzulernen. Ich heiße Fritz Friedrich.«

Findet eine offizielle Begrüßungsrunde statt, in der Sie an einem Tisch sitzen, können Sie sich die Namen der Anwesenden auch notieren. Sie können sich auch eine Eselsbrücke basteln, die Sie an den Namen der Person erinnert. Bei Frau Zurbriggen denken Sie zum Beispiel an die Abkürzung »z.B.« oder bei Herrn Bergholz an eine idyllische sommerliche Wanderkulisse. Es nutzt aber nichts, in den seltensten Fällen können Sie sich alle Namen sofort merken. Sie müssen die Namen der anwesenden Personen also mehrmals (am besten laut) wiederholen; bestimmt finden Sie zwischendurch ein ruhiges Eckchen dazu. Falls Sie dann doch mal einen Namen vergessen haben, seien Sie ehrlich und nehmen Sie die Situation mit Humor.

Aufbau und Ablauf eines Assessment Centers

Es gibt verschiedene Varianten von Assessment Centern, die sich auch in ihrer Dauer und Struktur unterscheiden.



Schauen Sie genau hin, für welche Spielart eines Assessment Centers Sie eingeladen sind. Handelt es sich um ein Verfahren mit Auswahl- oder Entwicklungscharakter? Sind Sie allein vor Ort oder mit anderen Bewerben? Wie lange dauert das Assessment Center? Vielleicht können Sie auch Genaueres zu den Übungsinhalten erfahren. Häufig verrät dies schon der Name oder die Ankündigung. Sollte dem nicht so sein, schadet eine weitergehende Recherche auf keinen Fall. Dann heißt es für Sie: Ran an den Telefonhörer oder das E-Mail-Programm und nachfragen! Ansonsten verplempern Sie nur wertvolle Vorbereitungszeit.

Unterschiedliche Zusammensetzungen der Teilnehmer

Je nach Kontext und Aufbau des Assessment Centers sind die Verfahren auf einen oder mehrere Kandidaten ausgelegt.

Der Teilnehmer als einsamer Wolf oder als Teil eines Rudels

Das klassische Assessment Center findet mit mehreren Teilnehmern statt – in der Regel mindestens vier bis maximal zwölf. Am häufigsten sind Gruppen von sechs bis acht Teilnehmern. Aus Unternehmenssicht spielt hier die Effizienz eine nicht unwesentliche Rolle. Die meist ein bis drei Tage andauernden Gruppenauswahlverfahren ermöglichen es, verschiedene Teilnehmer in einer kurzen Zeit zu beobachten und deren Passung beziehungsweise Kompetenzen zu beurteilen. Bei der »Rudelvariante« können Gruppenübungen eingesetzt und auch ohne eigens dafür engagierte Rollenspieler durchgeführt werden. Einzelauswahlverfahren werden häufig genutzt, wenn es um höhere Führungspositionen geht. Auch wenn der Pool der Bewerber klein ist oder die Stelle einen hohen Grad an Spezialisierung verlangt, wird oft auf ein Einzel-Assessment zurückgegriffen. Einzelverfahren dauern meistens nicht länger als einen Tag.



Nun könnten Sie ein Gruppenauswahlverfahren vielleicht als Nachteil empfinden. Weshalb halten Sie es nicht lieber mit dem Motto »Zusammen ist man weniger allein!« und nutzen die Gelegenheit, mit den anderen Teilnehmern ins Gespräch zu kommen? Eine Erfahrung wie diese lässt sich prima nutzen, um sein Netzwerk zu erweitern. Zudem können Sie sich gegenseitig beruhigen und bei Fragen aushelfen. Eines ist jedenfalls gewiss: Auch bei einem Einzelverfahren sind Sie höchstwahrscheinlich nicht der einzige Bewerber.

Unternehmensinterne oder externe Teilnehmer

Bei den verschiedenen Abwandlungen eines Assessment Centers kommt es auch darauf an, ob es sich um interne oder externe Teilnehmer handelt. Das hängt schon allein damit zusammen, ob der Fokus auf einer Auswahlentscheidung oder der Entwicklung der Teilnehmer liegt. Während bei internen Teilnehmern gern entwicklungsorientierte Formate eingesetzt werden, geht es bei externen Kandidaten vornehmlich um deren Auswahl für eine bestimmte Position. Eine Kombination von internen und externen Teilnehmern innerhalb eines Gruppenauswahlverfahrens ist allerdings eher selten. Gängige Praxis ist aber durchaus, dass sich zunächst interne Kandidaten um eine Stelle bewerben können, bevor externe Interessenten berücksichtigt werden.

Dauer des Assessment Centers

Ein häufig verwendetes Format sind ein- oder zweitägige Assessment Center. Aber auch drei Tage andauernde Varianten sind durchaus gebräuchlich. Vier- oder fünftägige Formate sind hingegen selten. Als Teilnehmer eines Assessment Centers können Sie sicher sein, dass sich das Verfahren in Vorbereitungs- und Durchführungszeiten gliedert. Die Vorbereitungszeit pro Übung hängt vom jeweiligen Aufgabentyp ab. Bei der Durchführung kommt es in der Regel darauf an, ob ein Thema »nur« präsentiert, eine Aufgabe vor den Augen der Beobachter simuliert wird oder ob eine Diskussion beziehungsweise Frage-Antwort-Runde mit den Beobachtern zur Aufgabe gehört. Manchmal wird die Aufgabe ohne eine Vorbereitung auch erst während der Durchführung erläutert. Letzteres kann vor allem bei Gruppenübungen vorkommen.

Personalisierter Ablaufplan

Ein personalisierter Ablaufplan konzentriert sich voll und ganz auf Sie. Auch wenn das Assessment Center mit anderen Teilnehmern stattfindet, werden in einem individuellen Ablaufplan nur Ihre Vorbereitungs- und Durchführungszeiten erläutert. Ziemlich komfortabel, so können Sie nicht so leicht durcheinanderkommen. Tabelle 1.1 zeigt ein Beispiel für einen personalisierten Ablaufplan.

Allgemeiner Ablaufplan

Wird das gesamte Verfahren in einem Ablaufplan für alle Beteiligten abgebildet, müssen Sie eine gewisse Transferleistung erbringen. In den meisten Fällen wird Ihr Name einem Buchstaben oder einer Zahl zugeordnet. Diese Vereinfachung soll verhindern, dass Sie vor lauter Namen den Überblick verlieren. Auch wenn Ihnen die Übersicht auf den ersten Blick

Assessment Center am 1. Mai in Bonn	
– Bereichsleiter Zielebene 2 –	
Teilnehmer: Herr Wolfert	Beobachter: Herr Meier, Traum AG Frau Fuchsbaum, Traum AG Frau Kempf, AC Consulting GmbH
08.45–09.00	Einführung: Begrüßung, Überblick über den Ablauf
09.00–10.30	Investitionsprojekt: Vorbereitung
10.30–11.00	Investitionsprojekt: Durchführung
11.00–11.20	Pause
11.20–11.50	Mitarbeitergespräch: Vorbereitung
11.50–12.20	Mitarbeitergespräch: Durchführung und Besprechung
12:20–13.00	Mittagspause
13.00–13.50	Präsentation und Diskussion: Vorbereitung
13.50–14.40	Präsentation und Diskussion: Durchführung
14.40–15.00	Pause
15.00–16.00	Interview
16.00–16.45	Auswertungssitzung
16.45–17.15	Feedback und Abschluss

Tabelle 1.1: Beispiel eines Ablaufplans für ein Einzel-Assessment-Center

vielleicht wie Hieroglyphen vorkommt, sieht die Struktur nur zu Beginn unlösbar aus. Das schaffen Sie schon! Die Devise lautet: Tief durchatmen und ruhig bleiben. Im Zweifel wird Ihnen einer der Organisatoren bei offenen Fragen behilflich sein. Aus Erfahrung sei Ihnen aber gesagt, dass erst denken und dann reden als Vorgehen zu empfehlen ist. Viele Fragen erledigen sich häufig von selbst, nachdem die erste Aufregung nachgelassen hat. Mit Abbildung 1.1 bis Abbildung 1.3, die einen allgemeinen Ablaufplan zeigen, können Sie das gleich einmal testen.



Zeitmanagement ist das A und O. Zücken Sie einen Textmarker oder anderen Stift und markieren Sie Ihren Ablaufplan so, dass er für Sie übersichtlich ist. Prägen Sie sich ein, wann Sie wo sein müssen. Eine hilfreiche Strukturierung hebt beispielsweise Vorbereitungszeiten von Durchführungsphasen farblich voneinander ab. Vergessen Sie die Pausen nicht und notieren Sie sich, wann Sie zwischendurch durchatmen und Kraft tanken können. Keine Sorge, der Ablaufplan wird Ihnen im Verlauf des Verfahrens nicht weggenommen und auch nicht auf Ihre Handschrift hin analysiert.

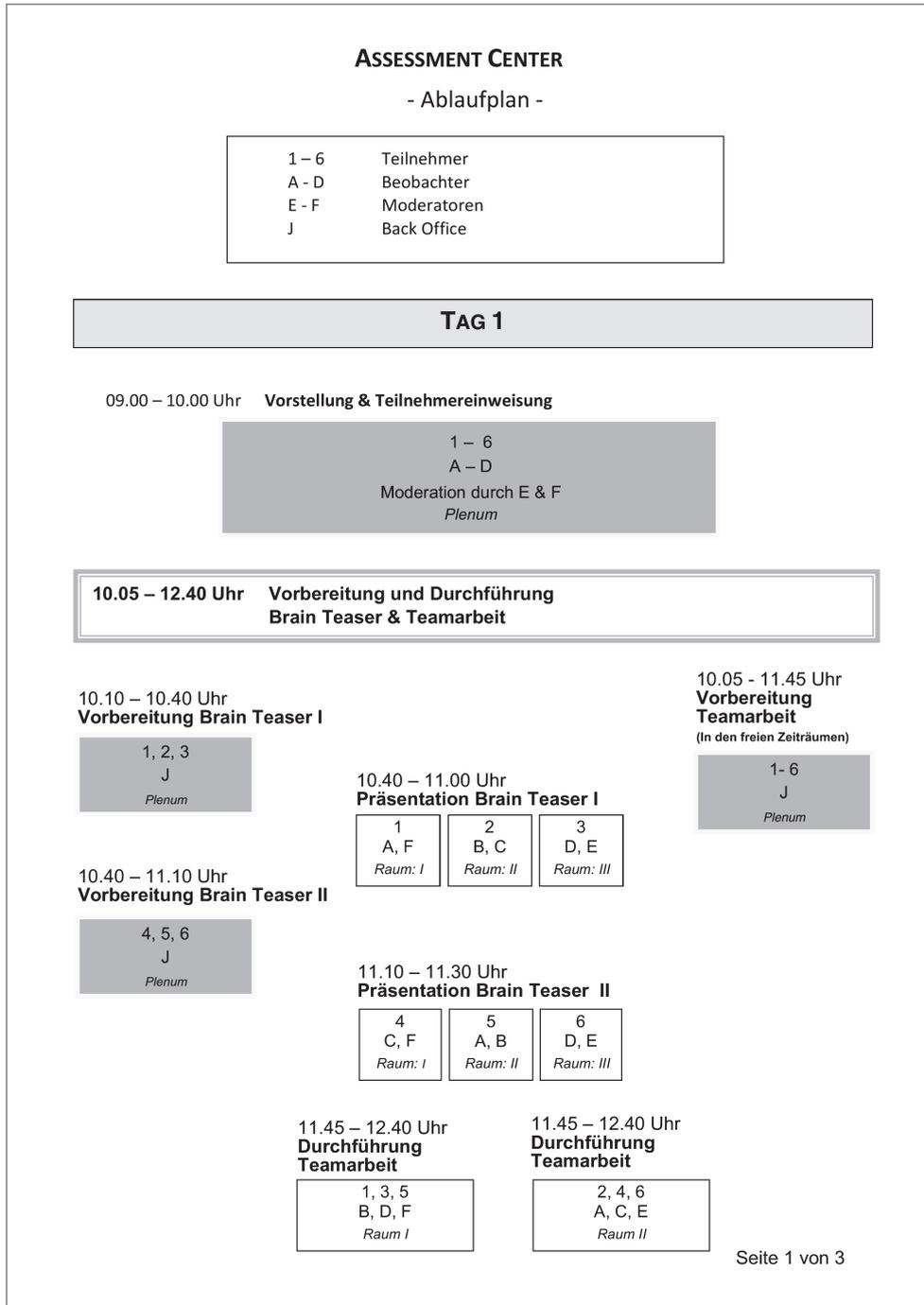


Abbildung 1.1: Erste Seite eines Gruppenablaufplans

40 TEIL I Was sich hinter dem Schlagwort Assessment Center verbirgt

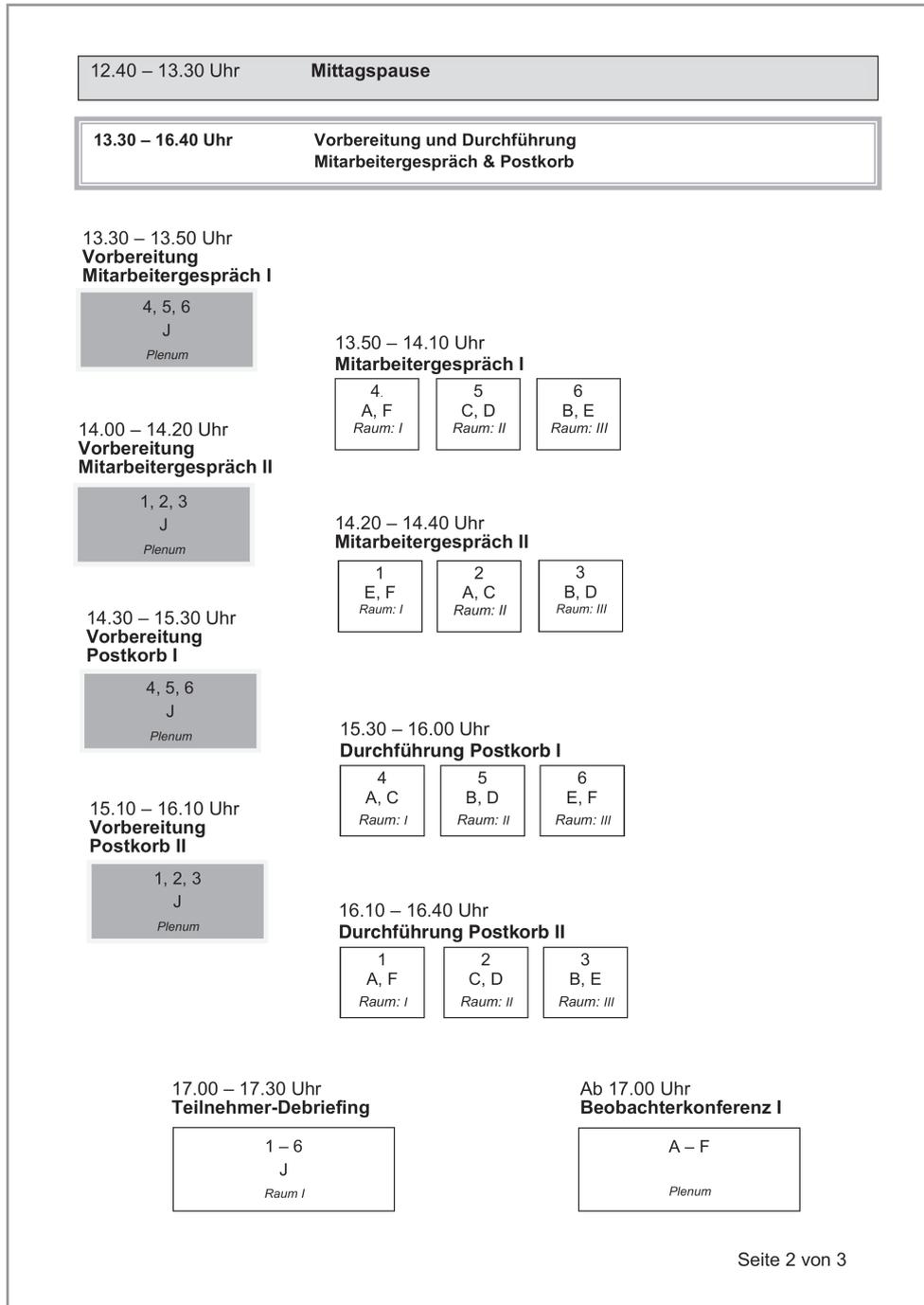


Abbildung 1.2: Zweite Seite eines Gruppenablaufplans

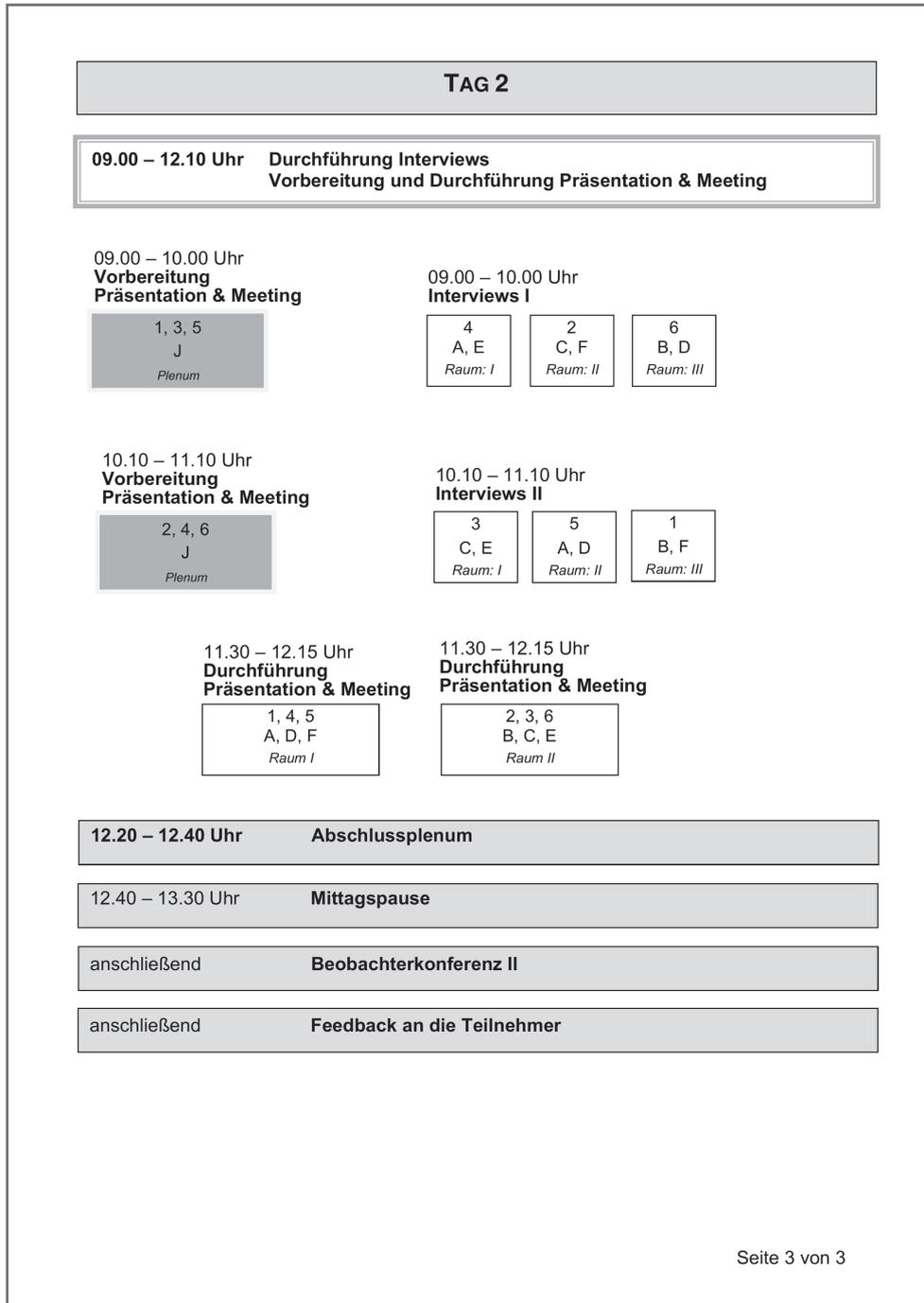


Abbildung 1.3: Dritte Seite eines Gruppenablaufplans

Struktur des Assessment Centers

Ordnung ist das halbe Leben. Ein Assessment Center ist ein klar orchestriertes Verfahren. Es gibt typische Teile, die in jedem Assessment Center vorkommen. Obligatorisch sind die Begrüßung und Einführung und eine Verabschiedung; manchmal inklusive direkt angeschlossenen Feedback (mehr zur Begrüßung erfahren Sie in Kapitel 7, mehr zum Feedback und zu Rückmeldeformaten in Kapitel 8). Auch die diagnostischen Übungen samt den zugehörigen Vorbereitungszeiten sind zeitlich fest strukturiert. Was Sie konkret inhaltlich und zeitlich erwartet, hängt natürlich von der jeweiligen Stelle ab. Häufig startet ein Assessment Center nach der Einführung mit dem Interview. Diese Variante bietet Ihnen einen recht seichten Einstieg, da Sie über Themen sprechen können, die Ihnen vertraut sind: Ihre Erfahrungen, Stärken (und Lernfelder), Werte, Motive und Ziele.



Stellen Sie sich darauf ein, dass die Übung (etwa eine Präsentation) nicht immer direkt nach der Vorbereitung durchgeführt wird. Manchmal sollen Sie sich auf ein Rollenspiel vorbereiten, gehen dann in das Interview und führen erst anschließend das Rollenspiel durch. Eine strukturierte und gut priorisierte Vorbereitung ist also das A und O. So können Sie sich schnell wieder in die Situation hineindenken. Der Grund für die Unterbrechungen ist zum einen häufig die Optimierung der Verfahrensdauer, so können mehrere Elemente möglichst effizient parallel laufen. Auf der anderen Seite spiegelt der durch Unterbrechungen erzeugte Aufgabenmix vermutlich Ihren Arbeitsalltag wider. Auf diese Weise bekommen Sie und die Beobachter einen Eindruck davon, ob Ihnen ein solcher Tagesablauf liegt.

Die Vorbereitung auf das Assessment Center organisieren

Nachdem Sie erste Bekanntschaft mit den Rahmenbedingungen gemacht haben, stellt sich die Frage, wie Sie sich am besten auf Ihren Auftritt im Assessment Center vorbereiten können. Halten Sie sich vor Augen, dass jedes Assessment Center aus verschiedenen Elementen besteht und ein Vor- und Nachspiel hat. Am besten, Sie gehen die verschiedenen Schritte in Ihrer Vorbereitung durch und arbeiten sie nach und nach ab. Vergessen Sie dabei Pufferzeiten nicht. Mit der Planung ist das ja häufig so eine Sache: Komischerweise kommt es oft anders, als man denkt, und die Vorbereitungszeit schmilzt nur so dahin (mehr zum Zeitmanagement in der Vorbereitungsphase und zu Lerntechniken erfahren Sie in Kapitel 5).

Neben der zeitlichen Planung sollten Sie folgende Schritte bei der Vorbereitung auf ein Assessment Center berücksichtigen:

- ✓ **Vom Wunsch zur Bewerbung:** Vermutlich sind Sie über eine Stellenanzeige auf ein spannendes Jobangebot gestoßen oder wurden von Ihrer Führungskraft auf ein Entwicklungsverfahren aufmerksam gemacht. In beiden Fällen müssen Sie häufig zunächst eine Bewerbung schreiben (Tipps und Tricks zu Bewerbungsschreiben erfahren Sie in unserem Bonuskapitel unter www.fuer-dummies.de). Vielleicht sind Sie aber auch noch nicht ganz sicher, ob die angebotene Stelle wirklich das Richtige für Sie ist.

Um ein Assessment Center erfolgreich zu bewältigen, sollte Ihnen Ihre Motivation kristallklar sein (mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 4).

- ✓ **Die richtige Wirkung erzeugen:** In den Wochen vor dem Assessment Center gilt es, sich mit den (vermuteten) Übungselementen vertraut zu machen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, sich damit zu beschäftigen, welche Wirkung Sie im Assessment Center erzielen wollen. Welchen Eindruck sollen die Beobachter von Ihnen gewinnen? In den Übungen sind neben der gekonnten Anwendung von Präsentationstechniken vor allem Ihre verbale und nonverbale Kommunikation wichtig (mehr Informationen zu Auftritt und Wirkung erhalten Sie in Kapitel 6).
- ✓ **Sich bühenfertig machen:** In den Tagen vor dem Assessment Center gibt es noch ein paar ganz praktische Aspekte, die Sie beachten sollten. Neben der Beantwortung der Fragen, was Sie anziehen wollen und was Sie zum Assessment Center mitnehmen sollten, steht die gedankliche Einstimmung auf das Verfahren im Vordergrund (Näheres zur Vorbereitung auf das Assessment Center erfahren Sie in Kapitel 4 und 5).
- ✓ **Das Assessment Center rocken:** Während des Assessment Centers zahlt sich Ihre gute Vorbereitung aus. Sollte es dennoch einmal brenzlich werden, heißt es für Sie: Tief durchatmen und Ruhe bewahren. (In Kapitel 7 erfahren Sie, wie Sie sich für unerwartete Situationen wappnen können.)
- ✓ **Feedback ist ein Geschenk:** Unabhängig davon, wie das Assessment Center ausgeht, können Sie sich sicher sein, dass Sie eine Menge für Ihr weiteres Berufsleben lernen werden. Welche Arten von Rückmeldungen es im Rahmen eines Assessment Centers üblicherweise gibt und wie Sie das Beste daraus machen können, erfahren Sie in Kapitel 8.



Das Assessment Center ist und bleibt für viele Bewerber ein Buch mit sieben Siegeln. Dabei ist dessen Grundidee eigentlich transparent, fair, durchdacht und strukturiert. Mehrere Beobachter schauen sich im Rahmen eines Einzel- oder Gruppenverfahrens das Verhalten der Bewerber in unterschiedlichen Übungssituationen an. Diese Übungen sollten die zu beurteilenden Anforderungen der Stelle, auf die Sie sich bewerben, möglichst passend widerspiegeln. Bei einem Assessment Center kann es sich um ein Entwicklungs- oder Auswahlverfahren handeln. Die typischen Übungselemente lassen sich an zwei Händen abzählen – halb so wild, oder? Mit einer gezielten Vorbereitung können Sie viele Fragezeichen auflösen und dem Assessment Center mit einem guten Gefühl entgegensehen.

Und, Sie sind bereit? Dann kann es jetzt richtig losgehen. Viel Erfolg und Freude bei der Vorbereitung!

