



Ein Ratgeber vom Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader

Assessment Center

Mit Erfahrungsberichten aus den Branchen
Versicherung, Dienstleistungen, Call-Center,
Reinigungsservice, Automobil, Hotel, von Aus-
bildungsplatzsuchenden, Hochschulabsolventen
und Führungskräften

- Zahlreiche Tipps und Informationen
- Schritt für Schritt vorbereiten
- Das richtige Verhalten
- Erfahrungsberichte

Das Assessment-Center



Sind Sie eine eierlegende Wollmilchsau? Verzeihung, wir möchten Ihnen nicht zu nahe treten. Aber wenn Sie ein solches Allround-Genie wären, hätten Sie die besten Karten im Assessment Center, dem wohl derzeit härtesten Personalauswahlverfahren. Meist wird das Assessment Center einfach AC abgekürzt. Die Anforderungskriterien im AC sind häufig so umfassend, dass man schon ein Alleskönner sein muss, um diese perfekt zu erfüllen. Erwünscht sind beispielsweise Führungsfähigkeiten, Durchsetzungsvermögen, Initiative, Flexibilität und Kreativität wie auch Stressresistenz, Team- und Kooperationsfähigkeit, Anpassungsvermögen und Ausdrucksvermögen...

Aber keine Angst: Wenn Sie sich nicht zu der seltenen Gattung der "Genies" zählen können, Sie es trotzdem "packen". Vorausgesetzt, Sie machen sich gezielt auf das Verfahren vor.

So manchem wird ziemlich flau bei dem Gedanken an ein Assessment-Center (also einem Gruppenauswahlverfahren) mit den typischen Aufgaben wie Intelligenz-, Konzentrations- und Logiktests, Gruppendiskussionen, Präsentationen, dem Rollenspiel und Stressinterview. Doch: Sie können sich auf die kniffligen Tests und Übungen hervorragend vorbereiten, ja, diese regelrecht trainieren. Dazu ist es wichtig, die Beurteilungskriterien der klassischen AC-Aufgaben zu kennen.

In diesem Ratgeber erläutern wir Ihnen den Zweck eines Assessment-Centers. Sie erfahren, worauf es primär ankommt, wenn Sie sich als Kandidatin oder Kandidat diesem testgelasteten Personalauswahlverfahren stellen.

Hier finden Sie detaillierte Hintergrundinformationen zu:

- den typischen Anforderungs- und Beurteilungsmerkmalen
- den verschiedenen Aufgabentypen und wie sie am besten gelöst werden
- und zu Ihrer optimalen Vorbereitung

Wir zeigen Ihnen, wie Sie sich in kürzester Zeit orientieren und sich gezielt auf die besondere Situation eines Assessment-Centers einstellen. Die tagtägliche Beratungspraxis unserer Büros in Frankfurt (M), Stuttgart, Köln und Hamburg, weist unsere Autoren als kompetente Kenner der Materie aus. Dessen Überblick ist Garant dafür, dass Sie als Leser einen fundierten Einblick in den AC-Selektionsprozess erhalten. Unter der Internet-Adresse www.berufsstrategie.de können Sie sich von der Beratungs- und Erfahrungskompetenz der Autoren einen eigenen Eindruck verschaffen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg für Ihre Teilnahme und freuen uns auch über Ihren Erfahrungsbericht.

Ihr Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader

Inhaltsverzeichnis

Das Assessment-Center

Seite 4

Ursprünge • Aufgaben, Ablauf und Ziele eines Assessment-Centers • Grundlegende Beurteilungskriterien • Soziale Prozesse • Systematisches Denken und Handeln • Aktivität (Aktivitätspotenzial) • Ausdrucksvermögen

Die (Selbst-)Präsentation

Seite 7

• Sich präsentieren – worum geht es? • Aufstellung der Anforderungsmerkmale für die Präsentation • So gelingt Ihr Vortrag

Die Gruppendiskussion

Seite 10

• Diskutieren, nicht „schwätzen“ – worauf kommt es an? • Verhaltenstipps – so fallen Sie den AC-Beobachtern positiv auf • Äußeres und Auftreten • Grundsätzliches Verhalten • Allgemeines Diskussionsverhalten • Sprachverhalten • Weitere Tipps: Gekonnt argumentieren • Ihre Strategie im Diskussionsprozess, Übernahme der Diskussionsleitung

Das Rollenspiel

Seite 14

• Jede Rolle ist anders – was jetzt zählt? • Verhaltenstipps – so fallen Sie den AC-Beobachtern positiv auf • Aufstellung der Anforderungsmerkmale für das AC-Rollenspiel

Die Postkorb-Übung

Seite 17

• Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden – so meistern Sie die Aufgaben • Ihre Strategie bei der Postkorb-Übung • Definition der Anforderungsmerkmale für die Postkorb-Übung • Auflistung der Anforderungsmerkmale für das Postkorb-Interview • Ihr Verhalten im Postkorb-Interview

Das Interview

Seite 19

• So zeigen Sie sich von Ihrer besten Seite • Ihr Verhalten im Interview • Verhaltensempfehlungen • Verhaltenstipps für das Stressinterview • Folgende Anforderungsmerkmale werden während des Interviews beobachtet

Das abschließende Gespräch

Seite 22

• Worauf sollten Sie achten? • Typische Fragen

Der erste Eindruck

Seite 23

• So bleiben Sie positiv in Erinnerung • Auslöser für Sympathie und Antipathie

Ihre Körpersprache

Seite 25

• Unsere Empfehlungen für den gelungenen Auftritt

Ihr Verhalten in den Pausen

Seite 29

• Unsere Tipps für die Tücker während der „Erholung“

Erfahrungserwerb

Seite 30



Das Assessment-Center

Ursprünge



Das Assessment-Center (AC) ist ein Gruppenauswahlverfahren, bei dem mit Hilfe diverser Tests und unter Anwesenheit mehrerer Beobachter geeignete Kandidaten aus einer Bewerberrunde selektiert werden. Die Grundidee des Assessment-Centers (engl. to assess = einschätzen, center = Mittelpunkt) geht auf ein Prüfungsverfahren für Offiziere der Reichswehr (damals nannte man es Heerespsychotechnik) zurück. Dieses wurde in den 20er Jahren des vergangenen Jahrhunderts im Auftrag des deutschen Reichskriegsministeriums von einem psychologischen Forschungszentrum an der Berliner Universität entwickelt. Die Prüfung der Offiziere bestand dabei aus Intelligenz- und Persönlichkeitstests sowie Interviews. In den 50er Jahren entdeckte die amerikanische Wirtschaft diese Methode, um Bewerber besser auf ihre Eignung zu testen. Seit den 70er Jahren wird dieses Verfahren auch von deutschen Unternehmen zur Personalauswahl eingesetzt.

Heute wird das AC als systematisches Verfahren „zur qualifizierten Feststellung von Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefiziten“, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in Bezug auf vorher definierte Anforderungen angewandt wird“ (W. Jeserich: „Wie man auswählt und fördert“, München/Wien 1981, Seite 33). Dabei ist die Begriffsverwendung nicht immer einheitlich: eine Art AC mit den damit verbundenen Aufgabentypen kann als Auswahl- oder Beurteilungsseminar, Eignungstest, Auswahlverfahren oder Qualifizierungs-Workshop bezeichnet werden.

Ob ein solches Testverfahren wirklich die Besten und Fähigsten herausfindet, wird diskutiert, man nicht nur in Fachkreisen, sondern auch in der Öffentlichkeit. Trotz aller Kritik wird diese Methode häufig eingesetzt. Daher möchten wir Ihnen hier das Assessment-Center als Handwerkszeug vermitteln, damit Sie sich erfolgreich in einem AC bewähren. Vorteil dieses Auswahlverfahrens ist, dass es typischerweise aus mehreren Aufgaben besteht und Teilnehmer sich somit sehr gut auf die Tests und Übungen vorbereiten können. Die Aufgaben und die jeweiligen Beurteilungskriterien sind Ihnen jetzt vor.

Aufgaben, Ablauf und Zielsetzung

Das Assessment-Center ist eine bunte Mischung aus verschiedenen „Psychotests“ zur Personalauslese und enthält typischerweise folgende Aufgaben:

- (Einzelperson-)Präsentation
- Gruppendiskussion
- Rollenspiel
- Korbübung
- Interview
- Papier- und Bleistift-Tests: Persönlichkeits-, Intelligenz-, Leistungs- und Konzentrationstests (Diese Tests behandeln wir in unserem Ratgeber "Testfragen erfolgreich meistern".)
- Überprüfung von Tischmanieren und Benimmregeln

Über die Dauer eines solchen AC's lassen sich keine allgemein gültigen Angaben machen: einige Stunden sind ebenso üblich wie ein ganzer Tag oder sogar eineinhalb Tage. Eher selten sind AC's, die gleich mehrere Tage dauern (Grund: Sie sind einfach zu teuer!). Wenn die Dauer aus dem Einladungsschreiben nicht hervorgeht, informieren Sie sich am besten telefonisch.

Die (Selbst-)Präsentation

Sich präsentieren – worum geht es?



Das „Selbst“ haben wir in Klammern gesetzt, denn diese AC-Aufgabe kann in zwei unterschiedlichen Versionen durchgeführt werden. Erstens: Sie werden gebeten, sich selbst vorzustellen, sich also den Anwesenden zu präsentieren. Dabei können Sie entweder entscheiden, wie und was Sie über sich erzählen oder Sie erhalten eine konkrete Vorgabe. Diese Aufgabe könnte den Titel haben: „Stellen Sie sich und Ihre drei größten Stärken vor!“ oder „Beschreiben Sie sich im Zusammenhang mit Ihrem Lieblingsurlaubsort!“

Die Selbstpräsentation kann auch spielerisch in eine Aufgabe eingebunden werden: „Charakterisieren Sie sich anhand von drei Städten. Zum Beispiel Ihrem Geburtsort, Ihrem Wohnort und Ihrem Lieblingsurlaubsort. Markieren Sie die Begriffe auf einem Flipchart.“

Eine andere Variante kann so aufgebaut sein, dass Sie sich nicht selbst präsentieren, sondern dass Sie die Vorstellung eines anderen Bewerbers übernehmen, der seinerseits sich vorstellen stellt.

Die zweite Version der AC-Übung ist eine reine Präsentationsaufgabe. Sie müssen beispielsweise einen Vortrag über ein vorgegebenes Thema halten oder die wichtigsten Thesen aus Aufsätzen, die man Ihnen vorher zu lesen gab, präsentieren.

Oder man bittet Sie, in die Rolle eines Personalentscheiders zu schlüpfen und zu erklären, nach welchen Kriterien Sie zukünftige Mitarbeiter (für genau dieses Unternehmen, in dem Sie sich gerade bewerben) auswählen würden.

Ziel jeder Präsentation ist es, ein Thema in der Kürze der Zeit inhaltlich zu fassen und es geschickt in einem mündlichen Vortrag den Zuhörern zu vermitteln. Dabei geht es in der Regel um das Herausarbeiten von Standpunkten und um Überzeugungsarbeit. Auch bei der Selbstpräsentation gilt: Sie müssen andere davon überzeugen, dass diese es mit einer interessanten und sympathischen Persönlichkeit (nämlich mit Ihrer eigenen!) zu tun haben.

Die Beobachter konzentrieren sich bei Ihrer Präsentation zunächst stärker auf das Wie Ihres Vortrags als auf das Was. Sie nehmen die inhaltliche Beurteilung später vor. Im Folgenden sehen Sie eine Aufstellung der Anforderungsmerkmale, die Ihnen Pluspunkte bringen können. Lesen Sie diese Aufstellung ebenso wie alle noch folgenden sehr genau, denn: Die aufgelisteten Anforderungsmerkmale gelten prinzipiell für alle AC-Aufgabentypen, kommen jedoch in den einzelnen Aufgaben mit schwerpunktmäßiger Verschiebung und in unterschiedlicher Weise zum Tragen.

Aufstellung der Anforderungsmerkmale für die Präsentation

1. Die Erfassung und Steuerung sozialer Prozesse

- Einfühlungsvermögen:
Erkennen und Berücksichtigen von Bedürfnissen der Zuhörer
- Kooperationsfähigkeit:
Aufgreifen und Weiterführen von vorhandenen Meinungen/Ideen

2. Das Erkennenlassen systematischen Denkens und Handelns

- Analytisches und abstraktes Denken:
didaktisch sinnvoller und logischer Aufbau des

Das Rollenspiel

Jede Rolle ist anders – was gilt es zu beachten?



Klassische AC-Rollenspiele greifen Situationen aus dem Arbeitsalltag auf. Der Bewerber spielt dabei die Rolle des Vorgesetzten, Mitarbeiters oder Kunden. In der Regel übernimmt ein AC-Beobachter den Gegenpart. Seltener sind Rollenspiele, bei denen zwei AC-Prüflinge agieren.

Typisches Beispiel ist das Verkaufsgespräch. Sie sind neuer Mitarbeiter bei einem Büroartikelhersteller und beraten einen Kunden, der auf der Suche nach dem richtigen Kugelschreiber ist. Sie wollen einen guten Verkäufer präsentieren und den Kunden überzeugen, dass er künftig auch bei Ihnen einkaufen wird.

Rollenspiele mit Problemsituationen wie Konflikte oder Beschwerdegespräche sind ebenfalls klassisch: Sie sind Vorgesetzter, Ihr Mitarbeiter leistet seit einigen Monaten nur unzureichende Arbeit. Er macht viele Fehler, die Kosten steigen, seine Frau ist krank. Als weitere Hintergrundinformation wissen Sie, dass seine Frau die Schwägerin des Geschäftsführers ist. Was sagen Sie ihm bezüglich seiner Minderleistung?

Das Rollenspiel selbst dauert in der Regel 10 bis 30 Minuten; vorab stehen ca. 15 bis 20 Minuten Vorbereitungszeit zur Verfügung, in denen sich der Bewerber mit der schriftlichen Rollen- und Situationsbeschreibung vertraut machen kann.

Bei den Rollenspielen geht es um Ihre soziale Kompetenz, Ihre Fähigkeit zur Empathie, um Ihre Sensibilität und Ihre Flexibilität sowie um Ihre Entscheidungs- und Überzeugungskraft. Fehler werden Ihr Ausdrucksvermögen und Ihr sprachliches Überzeugungspotenzial genau registriert. So versuchen die Beobachter aus Ihrem gesamten Verhalten Rückschlüsse und Aussagen zu ziehen, wie Sie sich später als Mitarbeiter behaupten, ob Sie Verantwortung übernehmen, soziale Kompetenz haben und ggf. als Führungskraft geeignet wären.

Verhaltensstipps – so fassen Sie den AC-Beobachtern positiv auf

- Im Verkaufsgespräch: Üben Sie den Aufbau einer überzeugenden Argumentation und einer konkreten Problemlösungsanalyse. Stellen Sie Fragen wie "Worauf kommt Ihnen bei einem Kugelschreiber an?" oder "Welche Eigenschaften sollte ein Kugelschreiber in Ihrem Unternehmen haben, damit Sie ihn kaufen?" oder „Welche Merkmale dürfte ein Kugelschreiber in keinem Fall haben?“ oder "Was müsste Ihnen unser Kugelschreiber bieten, damit Sie sagen, ja, den nehme ich?" Fragen Sie explizit nach den Bedürfnissen Ihres potenziellen Käufers – so können Sie im weiteren Gesprächsverlauf gezielt den Nutzen und die Vorteile Ihres Produktes darstellen.
- Beschwerdegespräch: Hören Sie aktiv zu. Vermeiden Sie es, gleich zu verteidigen oder Gegenvorschläge zu machen. Warten Sie ab, geben Sie Raum für die Erklärungen Ihres Gegenübers. Fragen Sie konkret nach, wie beispielsweise "Was schlagen Sie vor?", "Wie könnten Sie sich eine Lösung vorstellen?" etc.
- Konfliktgespräch: Nach einer freundlich-aufmunternden Einleitung wie "... schön, dass Sie so schnell kommen konnten. Ich hatte schon seit geraumer Zeit vor, dass wir uns beide mal zusammensetzen und unterhalten. Der Anlass für meinen Gesprächswunsch ist folgender..." Kommen Sie umgehend zur Sache und benennen Sie klar, worum es in dem Gespräch geht. Dabei machen Sie keine Vorwürfe,

AC in einer Hotelkette

Ich hatte meine Hotel-Ausbildung in einem 5-Sterne-Hotel meiner Stadt erfolgreich absolviert und wollte nach 10 Jahren Firmenzugehörigkeit zu einer Hotelkette wechseln, die deutlich bessere Chancen bei internationalen Einsätzen versprach. Ja, ich wollte einfach noch mehr von der Welt sehen und wusste von meiner Wunschfirma, dass durch die internationale Ausrichtung und die internen Austauschprogramme ein Wechsel zwischen verschiedenen Länderstandorten durchaus möglich war.

Meine Bemühungen wurden sehr gut angenommen, denn schon einen Tag nach dem Versand meiner elektronischen Bewerbung erhielt ich einen ersten kurzen Anruf. Man fragte kurz einige Punkte meines Lebenslaufs nach und stellte mir in Aussicht, dass ich zu einem Assessment Center eingeladen werden würde. Oh je, dachte ich. Dabei habe ich ja gar keine Ahnung. Nur von meinen Vorgesetzten hatte ich vom Thema AC schon einmal in Pausengesprächen gehört.

Also versuchte ich mich über das Internet zu informieren, wo ich mir dann auch noch ein Buch von Hesse/Schrader kaufte. Gut, dann war ich jetzt etwa besser vorbereitet, jedoch aufgeregt war ich noch immer. Meine Eltern und mein Freundeskreis machten mir dann viel Mut und mein Ziel vor Augen nahm ich die Hausaufgabe an.

Ungefähr 10 weitere Bewerber und ich wurden zu einem 2-tägigen AC eingeladen, welches mit einer Art Intelligenz-, Kreativitäts-, Rechtschreib-, Mathe- und Englisch-Test startete. Ja, und das unter einem sehr enormen Zeitdruck. Also, natürlich war es klar, dass niemand alle Aufgaben innerhalb der kurzen Zeit von 1 Stunde schaffen konnte. Auch in der Pause konnte ich durch Austausch mit den anderen Kandidaten nur Klagen über den hohen Schwierigkeitsgrad dieser Übung hören.

Als nächste Aufgabe sollte sich jeder Kandidat kurz vorstellen und hierfür das vorhandene Whiteboard benutzen. Ich wusste nun aber gar nicht, was ich da machen sollte und war froh, dass ich so ziemlich am Schluss erst dran war. In der Zwischenzeit hatte ich mir durch Anregung der Grafiken anderer Kandidaten sowie eigene Gedanken einige Sätze sowie eine