



Ein Ratgeber vom Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader

Assessment Center

Mit Erfahrungsberichten von Ausbildungsplatzsuchenden

- Zahlreiche Tipps und Informationen
- Schritt für Schritt vorbereiten
- Das richtige Verhalten
- Berichte aus folgenden Branchen:
Polizei, Bundeswehr, Banken, Reiseveranstalter
sowie Verwaltung

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 • 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“

Erfahrungswissen

Seite 30

von Ausbildungsplatzsuchenden



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“ definiert, das von mehreren Beobachtern gleichzeitig für mehrere Teilnehmer in Bezug auf vorher definierte Anforderungen angewandt wird“ (W. Jeserich: „Personalauswahl und fördern, 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
- Intelligenztest
- 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 zum Überzeugungsarbeit. Auch bei der Selbstpräsentation gilt: Sie müssen andere davon überzeugen, dass diese es mit einer intelligenten 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

Die Gruppendiskussion

Diskutieren, nicht „schätzen“ – worauf kommt es an?



Die Gruppendiskussion ist ein weiterer klassischer AC-Standardbaustein. Die Teilnehmerzahl schwankt zwischen vier, sechs und mehr Personen; eine größere Bewerbergruppe wird meist für diese Übung aufgeteilt.

Man unterscheidet die so genannte führerlose Gruppendiskussion (alle Diskussionsteilnehmer sind gleichberechtigt) und die Gruppendiskussion mit Moderator bzw. Leiter. Der Moderator wird entweder von den Gruppenmitgliedern gewählt oder von den AC-Beobachtern vorab bestimmt. Die meiste Gruppendiskussionsrunden dauern 15 bis etwa 45 Minuten.

Grundsätzlich gibt es drei verschiedene Typen (A,B,C) von Gruppendiskussionen:

Typ A: Diskussion eines (eher gemeinsamen) Themas mit und ohne Zielvorgabe

Die Themenpalette reicht von Berufswahlgenem über Inhalte aus den Bereichen Politik, Umwelt, Bildung, Wirtschaft oder Zeitgeschehen bis hin zum privaten, persönlichen Bereich. Eine weitere Variante sieht vor, dass die Gruppe sich auf eines von fünf oder zehn vorgeschlagenen Themen einigt, um dieses anschließend zu diskutieren. Wichtig für Sie: Bereits der Auswahlprozess wird von den Beobachtern genau unter die Lupe genommen. Wenn Sie eine von den anderen Teilnehmern akzeptierte Führungsrolle übernehmen können, stehen Sie in einem besseren Licht als beispielsweise der passive Mitläufer oder der „Stille“.

Typ B: Diskussion einer speziellen Problemstellung mit der Aufgabe, innerhalb eines Handlungsplan zu erörtern

Hier werden Sie beispielsweise in Situationen wie einer Notlandung auf dem Meer oder einer Reifenpanne in der Wüste konfrontiert. Das heißt, ganz bestimmte Bedingungen sind vorgegeben, und Sie müssen gemeinsam in der Gruppe organisatorische Entscheidungen treffen.

Typ C: Diskussion eines vorgegebenen Themas, bei dem die AC-Teilnehmer eine ihnen zugewiesene Rolle bzw. Position zu vertreten haben.

Bei dieser Variante ist jeder Diskutant auf einen Standpunkt festgelegt. Er hat ausschließlich die ihm zugewiesene Rolle zu übernehmen, diese Überzeugung plausibel darzustellen und zu verteidigen.

Ein Beispiel: Alle Teilnehmer sind Mitarbeiter eines kleinen Unternehmens und benötigen aus ganz unterschiedlichen Gründen den einzigen zur Verfügung stehenden Dienstwagen. Frage: Wie lösen Sie diese Herausforderung?

Oft ist die zu diskutierende Thematik bzw. Aufgabe so umfassend, dass das geforderte Ergebnis, z. B. der Gruppenkonsens, in der Kürze der vorgegebenen Zeit nicht erreicht werden kann. Dies führt häufig zu einer (eher) aggressiv-gereizten Stimmung, weil die Diskutanten sich unter Leistungsdruck fühlen und entsprechende Versagensängste entwickeln. Dieser zum Teil bewusst erzeugte Stress ist für die AC-Beobachter und einer der vielen Check-Punkte, nach denen das Verhalten der Bewerber benotet wird. Das bedeutet: Wenn Sie als AC-Kandidat in Aufregung geraten, weil die anderen Gruppenmitglieder nicht schnell genug auf ein gemeinsames Ziel einzustimmen sind, „sammeln“ Sie Minuspunkte.

Daher: Bleiben Sie gelassen und vertrauen Sie auf Ihre Fähigkeiten. Lassen Sie sich nicht durch solche „Kleinigkeiten“ aus der Ruhe bringen. Bewahren Sie stets Haltung.

AC für die Ausbildung zur/zum Bankkauffrau/mann

Zwei Wochen nach meiner Bewerbung als Bankkaufmann wurde ich für so genannten Einstellungsrunde in die heiligen Hallen der Bank eingeladen. Der Test würde bis fünf Stunden dauern, Fahrtkosten könnten „leider“ nicht erstattet werden. Das „leider“ habe ich dahingehend verstanden, dass es der Bank ziemlich leid getan hat, sich so knauserig zeigen zu müssen.

Wir standen also alle gebügelt und gestriegelt im Flur und warteten auf den Start – Sitzgelegenheiten waren nicht ausreichend vorhanden, auch da musste man hart werden. Es war 9.00 Uhr, die Tür ging auf, eine Dame trat herein, die Show begann. Sie stellte sich uns als „Personaltrainerin“ vor. Bis 9.15 Uhr Begrüßung der Bewerber und Erläuterung des Programms. Danach bis 10.00 Uhr Vorstellung der einzelnen Bewerber und erster Schweißausbruch. Man ahnt ja schließlich doch, dass sie einen bereits da schweißtreiben. Wie macht sie es, wie wirkt sie, wie oft verspricht sie sich und und und ... Wir sollten Namen, Alter, schulische Ausbildung, den Heimatort und – man höre und staune – die Hobbys vortragen.

Die nächsten 40 Minuten gingen dann mit dem ersten schriftlichen Test rum. Wie gut, dass ich vorbereitet war. Es handelte sich um die „never ending story“ vom heimkehrenden Jugendlichen (Hänschen klein?), die ich schon aus dem AC-Feld kannte.

Um 10.40 Uhr schloss sich nahtlos der zweite schriftliche Test an. Auch hier Gott sei Dank keine Überraschungen, denn es handelt sich um einen simplen I-S-T-Test sowie um Dreisatz-