



DAS ASSESSMENT - CENTER

T. ULLRICH
DenkHalle Consulting – Düsseldorf, 04/2003

INHALT

Das Assessment-Center	05
Geschichte des Assessment-Centers	10
Typische Aufgaben im AC und Tipps zur Bewältigung	11
DenkHalle Consulting	17



Buch-Tipp:

ULLRICH, T. / DIETRICH, J.:

Bewerbung; Das Geheimwissen der
Personalberater und Testpsychologen

Econ•Ullstein•List - 2002

ISBN 3-548-70092-6 | 7,95 €

© Thomas W. Chr. Ullrich

DenkHalle Consulting – Düsseldorf, 2003

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die über den Eigenbedarf hinausgehende Verwendung - v.a. redaktioneller, gewerblicher oder gewerbsnaher Natur - von Inhalten dieses Werkes bedarf der schriftlichen Zustimmung des Urhebers. Eine Zuwiderhandlung wird zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Haftungsausschluss

Die Empfehlungen in dieser Broschüre wurden sorgfältig erwogen und geprüft. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Aus diesem Grunde kann keine Haftung für etwaige Unrichtigkeiten oder missverständene Aussagen vom Seiten des Autors übernommen werden.

Versionsvermerk: V.1.0 | 04/2003

DAS ASSESSMENT-CENTER

Sie haben sich beworben? Sie wurden eingeladen? Sie glauben sich nun auf der Siegerstrasse? Keineswegs! Der härteste Teil Ihrer Mühen um den richtigen Job steht Ihnen noch bevor: Das Assessment-Center.



Was ist ein Assessment-Center?

Das Assessment-Center ist ein vielbeschworenes Mittel, um die Besten unter den besseren Bewerbern herauszufinden. Gemeinsam mit drei bis elf weiteren Bewerbern werden Sie im AC, in ein bis fünf Tagen, einer Reihe von Tests und berufsnahen Situationen ausgesetzt. Was immer Sie hier tun, Sie werden genau beobachtet, bewertet und schließlich zur Einstellung vorgeschlagen oder abgelehnt. Besonders trickreich: Panell-Assessments. Hier wird einer der Assessoren (Beurteiler) als Bewerber eingeschleust. Er soll herausfinden, ob sich jemand verstellt.

Der typische Kandidat

Eine DenkHalle Consulting Untersuchung (03/2002) ergab, dass knapp 62 % der Deutschen Groß- und Mittelstandsunternehmen ACs oder ähnliche Auswahlssysteme einsetzen - Tendenz steigend. Vor allem Hochschulabgänger haben mit Assessment-Centern zu rechnen. Aber auch wer den Job bereits hat, wird zunehmend mit einem AC konfrontiert: Immer dann, wenn er den beruflichen Aufstieg anstrebt.

Wo immer Sie also auf Gruppenauswahlverfahren, Standortseminare, Auswahl-, Bewerber- oder Traineeetage stoßen wissen Sie: Das wird eine spannende Herausforderung!

AC - Ein Ei wie das andere?

Um die 2.500,- bis 10.000,- € pro Teilnehmer und Tag kostet dieses Auswahlinstrument die Unternehmen, die es einsetzen. Doch: Nicht alles, was sich Assessment schimpft, ist auch eins. Und nicht jedes AC ist auch gut.

Ein klassisches AC beinhaltet u.a. folgende Übungen:

- Vorstellungsrunde
- Postkorb
- Präsentationsübung
- Gruppendiskussion (moderiert oder führerlos)
- Interview
- Stressinterview
- Rollenspiele
- Tests (Persönlichkeitstest, Logik-Test, etc.)

Die hier aufgezählten Elemente sind nicht zwingend. Einige Unternehmen verzichten z.B. auf das Stressinterview, weil sie es für sozial unangemessen halten. So mancher Personalberater hat die Gruppendiskussion aus dem »Programm« genommen, da das Bewertungsergebnis oft zu sehr von der Zusammensetzung der Gruppe abhängt.

Auch Fragebogen-Tests oder projektive Verfahren können, müssen jedoch nicht, Bestandteil eines ACs sein.

In letzter Zeit erobern vor allem Fallstudien und Planspiele die Assessments. Hier sind die verschiedenen Übungen in ein gedankliches Gesamtkonzept - ein Mini-Projekt mit mehr oder weniger Realitätsbezug - eingebettet.

Im Kommen sind auch eine Reihe von Verfahren, die als »Einzel-Assessment« (AC für eine Person) oder computer-gestützte- und Online-Assessments bezeichnet werden. Auf letztere wird im Rahmen dieser Infoschrift nicht näher eingegangen.

Minuspunkte in der Breitenanwendung

Eine Untersuchung¹ brachte zutage, dass eine Vielzahl von Unternehmen sich ein AC gern selbst aus der Literatur »zusammenstrickt«. Dies ist weit günstiger als teure Experten dafür einzukaufen.

So wird jedoch nicht nur Geld eingespart: Auch beim Nutzen des Verfahrens müssen, bei Eigenentwicklungen ohne hinreichende Expertenbeteiligung, deutliche Abstriche in Kauf genommen werden.

Vor allem der Einsatz ungeschulter Assessoren (Beobachter im AC) ist anfällig für eine Fehlbeurteilung der Bewerber.

Auch die drastische Kürzung von Assessments auf sogenannte Mini-ACs wirkt sich nachteilig auf den Nutzwert des Verfahrens aus. Diese dauern lediglich einen Tag an und sind oft durch vor- und nachgelagerte Telefoninterviews ergänzt.

Zum Nutzwert des AC

Der Begriff »Nutzwert« zielt hier vor allem auf die »prädikative Validität« ab. Diese gibt an, inwieweit ein Verfahren (z.B. AC) tatsächlich die praktische Bewährung, d.h. den Berufserfolg, eines Bewerbers vorherzusagen vermag.

¹ HÜHNERBEIN-SOLLMANN, CH.: Wie entwickeln Experten ein Assessment-Center?, Wirtschaftspsychologie 6/4 (1999), S.6-13

Der Mehrheit der vorliegenden Untersuchungen zufolge, ist die prädikative Validität des Assessment-Centers - selbst unter »optimalen« Bedingungen – ernüchternd. Dies gilt insbesondere bezogen auf den hohen (Kosten-)Aufwand.

Sie liegt in aller Regel etwas geringer, als z.B. die Trefferquote der Vorhersagen des beruflichen Erfolges aus biographischen Fragebögen, eines strukturierten Interviews oder einer Arbeitsprobe.

Allerdings liefert keine der genannten Methoden eine überragende Qualität in der Erfolgsprognose. Für die Arbeitgeberseite darf jedoch gelten: Besser ein Verfahren mit einer geringen Trefferquote, als gar keine Methode zur Mitarbeiterauswahl zur Hand zu haben.

Der Einsatz eines begrenzt wirksamen Verfahrens erfordert jedoch besondere Sorgfalt in der Anwendung und hinsichtlich der sozialen Akzeptanz.²

Kernproblem der Bewerber

Die Aufgaben, nach deren Bewältigung Bewerber beurteilt werden, simulieren durchaus berufsnahe Anforderungen.

Die Frage, die sich bei der Bewertung nach sozialer und methodischer Kompetenz und der Bewährung unter hohem Stress stellt, ist klar: Wo haben die Bewerber diese Kompetenz erworben?

Während der (universitären) Ausbildung liegt der Schwerpunkt noch immer in der reinen Wissensvermittlung.

² Dieser Anspruch veranlasste zahlreiche Experten entsprechende Richtlinien für den Einsatz solcher Verfahren zu entwickeln. Beispielfähig sind hier die DIN 33430 sowie die Schrift »Standards der Assessment Center Technik« des AKAC e.V. zu nennen.

GESCHICHTE DES ASSESSMENT-CENTERS

In den ersten Jahren der Berufstätigkeit sind entsprechende Förderungen auf einen eher geringen Teil der Berufsanfänger beschränkt.

In diesem Punkt bieten sogenannte »Entwicklungspotenzial-Assessments« einen sinnvollen Ansatz. Dabei wird die erwartete Kompetenz selbst thematisiert und während der ersten Phase des AC im Ansatz erlernt.

In die Bewertung eines Bewerbers fließt dann auch sein Vermögen ein, die neu erlernten Kompetenzen umzusetzen.

Allgemeine Tipps für Bewerber

Wenn Ihnen als Bewerber ein AC bevorsteht, so beschäftigen Sie sich so früh als möglich mit den dort gestellten Anforderungen.

Einen sinnvollen Einstieg bildet die kritische Betrachtung der eigenen Stärken und Entwicklungspotenziale. Dies gilt besonders für die »weichen« Anforderungen im praktischen Berufsalltag.

Ein AC-Training oder Coaching kann hierbei eine hilfreiche Möglichkeit sein, neben der Erprobung an im AC typischen Fragestellungen, ein neutrales Feedback zu erhalten.

Zudem werden in solchen Coachings und Trainings grundlegende Tools vermittelt, die helfen sowohl den Anforderungen im AC als auch konkreten Fragestellungen im späteren Berufsalltag erfolgreich zu begegnen.

Die Tradition Menschen zu prüfen, bevor man ihnen wichtige Ämter überträgt, ist sicher so alt wie die Geschichte des Menschen selbst.



Gleichwohl wird der Ursprung des Assessment-Centers gern Prof. J.B. RIEFFERT und seinem Nachfolger M. SIMONEIT zugeschrieben. RIEFFERT entwarf ein Verfahren zur systematischen Offiziersauswahl für die Reichswehr der Weimarer Republik.

Jener Zeit war man auch in Großbritannien und den USA damit befasst, methodische Auswahlssysteme zu prüfen. Gegen Ende des Zweiten Weltkrieges führte dann das OSS (Office of Strategic Services) solch ein Verfahren für die Auswahl geeigneter Saboteure, Agenten und Propagandisten ein.

Die von RIEFFERT entwickelte Methode wurde nach 1942 nur noch in der deutschen Marine eingesetzt. Erst 1957 entschied die Bundeswehr, wieder eine systematische Offiziersauswahl nach neueren Erkenntnissen einzuführen.

Der Ursprung des Assessments in der Wirtschaftswelt liegt im Jahre 1958: Der amerikanische Konzern AT&T setzt es zur systematischen Personalauswahl ein.

1969 wandte in Deutschland als erstes Unternehmen IBM das AC zur Führungskräfteauswahl an. Die wirtschaftlichen Erfolge IBMs wurden v.a. der Personalauswahl zugeschrieben, womit das AC in Deutschland gewinnträchtig vermarktet werden konnte. Den Durchbruch der Verbreitung erlebte das Assessment-Center in Deutschland mit Beginn der achtziger Jahre.

TYPISCHE AUFGABEN IM AC UND TIPPS ZUR BEWÄLTIGUNG

Der Start

Zu Beginn eine kleine Vorstellungsrunde: Sie haben 30 Sekunden bis 3 Minuten Zeit, Ihren Assessoren und Mitstreitern ein kompetent-sympathisches Bild von sich zu vermitteln.



Ihr Leben und Sie in drei Sätzen: Das will gut überlegt sein. Bringen Sie auf den Punkt, was wirklich wichtig ist: Wer sind Sie? Was haben Sie gemacht? Was gibt es in Ihrem Leben besonderes? Haben Sie ein ausgefallenes(!) Hobby, einmal die Welt umsegelt oder bei Jugend forscht den ersten Platz belegt? Überlegen Sie, bevor Sie etwas sagen, in welches Licht Sie sich damit rücken. Was ist Ihr Lebensmotto? Warum sind Sie überhaupt hier?

Und: Schauen Sie die Menschen offen an, denen Sie etwas über sich erzählen, statt verlegen mit dem Boden zu flirten. Zum Abschluss sollten Sie nachfassen, ob Ihre Zuhörer Fragen an Sie haben – das betont Ihre Selbstsicherheit und Ihre Kommunikationsstärke.

Die Postkorb-Übungen – Briefbombe nicht abgeschlossen

Ihr Auftrag:

»Vertreten Sie Ihren Chef am neuen Arbeitsplatz - plötzlich und unerwartet. Erledigen Sie die angehäuften Post, beantworten Sie Telefonanrufe und setzen Sie sich mit den Anforderungen Ihrer Mitarbeiter auseinander.«

So oder so ähnlich lautet die typische Postkorbaufgabe. Wenn Sie Glück haben, steht Ihnen als »Hilfskraft« eine Sekretärin zur Verfügung.

Und dann geht es los: Eine Reihe geschäftlicher Vorfälle, die Ihre wohlbedachte Entscheidung fordern, ständig unterbrochen von nervigen Schikanen. Anrufe, überraschende Bewerber, erschreckende Pressemitteilungen.

Damit Ihnen nicht langweilig wird, werden ein Paar private Konflikte eingestreut: Die eigene Frau im Krankenhaus, der um Kredit flehende Onkel und die kündigende Haushälterin... - mal schauen, wie sich Ihre Fehlerquote unter hoher Belastung entwickelt.

In jedem Fall dürfen Sie anschließend, in einem »gemütlichen« Gespräch, jede Ihrer (Fehl-)Entscheidungen genau begründen.

Was immer kommen mag Sie bleiben ruhig und fragen sich »Passt das zu meinem Ziel?«. Delegieren Sie, was nicht wirklich wichtig und dringlich ist, und erinnern Sie sich an den Ziegenhirten PEPE: »Priorität vor Eiligkeit, Eiligkeit vor Perfektion, Perfektion vor vorschnellem Erfolg.«

Notieren Sie Ihre Entscheidungen schriftlich. Scheuen Sie sich nicht nötige Informationen auch einzufordern. Mit dieser Haltung sollten Sie jeden Postkorb souverän lösen.

Gruppendiskussion: Wer sanft führt gewinnt!

Ihr Auftrag: »Diskutieren Sie doch mal in der Gruppe...«.

An Themen mangelt es nicht: Politik, die Marketingstrategie des Unternehmens oder das Wetter – es geht ja mehr um das »Wie«, als um das »Was«.

Die Gruppendiskussion startet meist führerlos. Dies jedoch nur damit sich während der Diskussion ein »natürlicher Führer« herauskristallisiert. Die Bewertung der Gesprächsrunde ist stark von der Zusammensetzung der Gruppe abhängig und fordert ein Höchstmaß an Konzentration von den Assessoren.

Länge, Art und Qualität der Beiträge müssen erfasst und bewertet werden.

Hier punktet, wer gegensätzliche Positionen vermittelt, zurückhaltende Teilnehmer einbezieht und die Diskussion sanft moderiert.

Zuweilen wird im Anschluss anonym gefragt, mit welchem der Teilnehmer ein jeder am Abend gern ein Bierchen trinken würde. Derjenige, dem die meisten »Bierfreundschaften« zufallen, der erntet auch ordentlich Pluspunkte für diese Übung.
– Also, immer recht sympathisch bleiben!

Die Präsentation: Zeigt her Euer Showtalent!

Ihr Auftrag: »Arbeiten Sie sich in das Thema XYZ ein und bereiten Sie eine kleine Präsentation von ca. 10 bis 15 Minuten dazu vor.«

Haben Sie's gemerkt: Im Wort Präsentation steckt »Präsent«. Machen Sie Ihren Vortrag also zu einem Geschenk an Ihre Zuhörer.

Alle nötigen Informationen werden Ihnen typischerweise bereitgestellt – im Überfluss. Der erste Teil der Aufgabe liegt also im Herausfiltern der relevanten Informationen aus der Datenflut.

Bereiten Sie das Thema so auf, dass Sie Ihren eigenen Vortrag gern hören und alle wichtigen Informationen - selbst nur einmal vernommen - behalten würden. Sie merken es geht um mehr, als um ein Referat: Es geht auch um Ihren Unterhaltungswert!

Nutzen Sie Overhead-Folien und Flip-Charts. Achten Sie dabei immer auf das Prinzip »Autobahnschild«: Wenn Sie mit 120 km/h an Ihrem Tafelbild vorbeifahren, sollten Sie dennoch alle wichtigen Informationen mitbekommen.

Nutzen Sie in Ihrem Vortrag die Körpersprache und die Macht der Pausen. Fassen Sie zusammen. Lassen Sie sich nicht unterbrechen und weisen sie unberechtigte Störungen höflich aber bestimmt zurück.

Rollenspiele: Charisma vor Kompetenz!

Ihr Auftrag: Sie erhalten eine schriftliche Rollenspielanweisung. Diese informiert Sie über die Situation, Ihre Rolle, Ihre Handlungsvollmachten und ggf. über das Ziel, das Sie in dem Rollenspiel zu erreichen haben.

Das »Theaterspiel« dauert zwischen 10 Minuten und einer halben Stunde. Hier kann die Gehaltsverhandlung ebenso Thema sein wie das Verkaufs- oder Kündigungsgespräch.

Entscheidender als die Art der Lösung, die Sie vorschlagen, ist die Art Ihres Vorgehens. Ob Sie eine Gehalterhöhung strikt ablehnen, geldwerte Vorteile, wie den Firmenwagen oder ein individuelles Qualifikationsprogramm, vorschlagen – im Fokus stehen Ihre kommunikativen und rhetorischen Fähigkeiten. Streben Sie immer eine gütliche Einigung an und zeigen Sie Flexibilität.

Fallstudien – Stolpersteine mit Praxisbezug

Eine spannende Aufgabe sind die sogenannten Fallstudien (Case Studies) oder Planspiele. Hier gehen Sie auf mehr oder weniger reale Projekte ein. Sie dürfen Lösungen erarbeiten, erörtern die Erfolgchancen bei der Eroberung neuer Märkte, erstellen Kosten-Nutzen-Analysen, Produktlebenszyklen, Marketing- und Kundenbindungssysteme oder erarbeiten das Vorgehen bei einem Change-Prozess im Unternehmen.

Hier helfen nur gesunder Menschenverstand, sachliche Überlegungen, strategisches und vernetztes Denken, Basis-Know-

How der Betriebswirtschaft sowie enormes Team- und Networking.

Achten Sie bei der Lösung der Case Study darauf, dass Sie nicht nur das Ergebnis ermitteln und darstellen. Zeigen Sie, »wie« Sie zur Lösung kommen. Man will Ihr methodisches Vorgehen beurteilen. So kann selbst eine letztlich falsche Lösung, bei richtigem Vorgehen, überzeugen.

Interview: Fast wie ein Vorstellungsgespräch!

Ein Interview im Assessment-Center ähnelt dem Vorstellungsgespräch. Hier sitzen Sie mehreren Interviewern gegenüber.

Zunächst wird ein wenig Ihre Biographie abgeklopft. Besonders Augenmerk legt man jedoch auf Ihre Motivation, Ihre sozialen Fertigkeiten, Ihre Vorstellungen über Mitarbeiterführung und Mitarbeitermotivation. Man beobachtet Ihre kommunikativen Fähigkeiten im Gespräch.

Ihre fachliche Qualifikation wird allenfalls gestreift. Man setzt Ihr fachliches Können bereits voraus. Andernfalls hätten Sie es hierhin nicht geschafft.

Stressinterview: Wann bricht Ihr Rückgrat?

Zu Beginn erscheint das Stressinterview wie ein gewöhnliches Interview. Schnell aber ändert sich der Tonfall der zu meist drei Interviewer. Die Fragen sind kompromittierend, springen zwischen verschiedenen Themen hin und her und lassen Ihnen keine Gelegenheit ausführlich zu antworten.

Man stellt Ihre Qualifikation und Ihre soziale Kompetenz in Zweifel und beleidigt Sie offen.

Ziel der Stressinterviewer ist es, herauszufinden wann Sie »aussteigen«. In manchen Fällen werden die Interviewer sogar handgreiflich. Wo liegen Ihre wunden Punkte und wie nervenstark sind Sie wirklich?

Hier gilt es einen kühlen Kopf zu bewahren, zu wissen was gespielt wird und unberechtigte Kritik souverän zurückzuweisen.

Top-Tipps zur Vorbereitung

Bereiten Sie sich sorgfältig auf Ihr Assessment vor. Prüfen Sie, wo Sie – bezogen auf die wahrscheinlichen Anforderungen Ihres Wunsch-Jobs – Schwächen haben, an denen Sie arbeiten können.

Nutzen Sie die Möglichkeit eines Trainings oder Coachings für Ihr Assessment-Center. Hier erhalten Sie, neben hilfreichen Tipps, auch klares Feedback zu Ihren Stärken und Schwächen.

Lesen Sie, was immer Ihnen zum Auswahlverfahren und zu dem Unternehmen in die Finger kommt. Informieren Sie sich über etwaige Besonderheiten des speziellen Auswahlverfahrens. Quellen für solche Informationen sind, neben Karriere-Beratern, v.a. Internet-Foren, wie z.B. squeaker.net und vault.com.

DENKHALLE CONSULTING

DenkHalle Consulting ist die Beratermarke von Thomas W. Chr. Ullrich, mit Sitz in Düsseldorf.

Beratungsschwerpunkte

Coaching

- ...für Ihr Vorstellungsgespräch
- ...für Ihr Assessment-Center
- ...für Ihre Karriere

Training

...maßgeschneidert auf die Bedürfnisse Ihres Unternehmens. Mit Bedarfserhebung, Content-Abstimmung und Transferunterstützung via Coaching.

Consulting

...für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in den Bereichen

- Marketing (Vertrieb)
- Kommunikation
- Change
- Personalauswahl
- Outplacement

Besuchen Sie auch unsere Internet-Projekte:

www.denkhalle-consulting.de
www.bewerbung-im-web.de

Kontakt

E-Mail:

info@denkhalle-consulting.de

Fon:

0211 / 33 67 97 14

Fax:

0211 / 33 67 97 13

Postanschrift:

DenkHalle Consulting
Thomas Ullrich
Opladener Str. 23
D-40591 Düsseldorf