

Assessment Center: Überzeugen im Auswahlgespräch“ auf karrierebibel.de – Jeden Tag mehr Erfolg!



mit solchen Tests seinen Offiziersnachwuchs aus. Mit dem Krieg gerieten die Übungen jedoch in Vergessenheit. Erst in den Fünfzigerjahren entdeckten sie US-Unternehmen neu. Das erste neue AC in Deutschland organisierte der US-Konzern IBM 1969. Heute befragen die Prüfer sogar Vorgesetzte, Kollegen und Kunden eines Kandidaten. Der Rundumeindruck, der so entsteht, heißt in der Fachsprache 360-Grad-Feedback.

Drei von vier Unternehmen setzen solche AC inzwischen im Berufsalltag ein. Rund 59 Prozent glauben, dass die Anwenderzahl in Zukunft weiter zunehmen wird. Dieser Trend betrifft nicht nur Großkonzerne: Im Jahr 2001 setzten noch 19,5 Prozent der Firmen mit bis zu 500 Beschäftigten auf solche Assessments. In einer AC-Studie aus dem Jahr 2010 waren es schon 55,8 Prozent. Allerdings dienen die Übungen inzwischen längst nicht mehr der reinen Kandidatenauswahl. Nur noch ein Drittel der AC haben das Ziel, Uniabsolventen oder Bewerber zum Beispiel für ein Trainee-Programm auszusieben, ergab die AC-Studie. Zwei Drittel drehen sich vielmehr um die Potenzialanalyse und Entwicklung“ des Mitarbeiters. Rund 88

Prozent der AC-Anwender wollen so herausfinden, wer das Zeug zur Führungskraft hat – und wer nicht.

Immer häufiger setzen die Firmen dabei auch auf psychologische Tests. Viele sind jedoch unseriös und stellen den Bewerbern teils absurde Fragen mit noch kurioseren Deutungen. Beispiele gefällig? Bitteschön: Duschen oder baden Sie lieber? Schauen Sie bei Zugfahrten lieber gedankenverloren aus dem Fenster oder unterhalten Sie sich mit dem Sitznach-

“

Sie sind der Vorstand eines führenden Unternehmens der Musikbranche. Der Markt wird bedroht durch Piraterie und sinkende Umsätze. Entwickeln Sie eine neue Strategie!

Eine solche Aufgabe könnte Ihnen im Assessment-Center (AC) gestellt werden. Mittelständler nutzen sie vorrangig zur Personalauswahl, Konzerne unterstützen damit auch die Personalentwicklung. In den Zwanzigerjahren wählte das deutsche Militär

Assessment Center: Überzeugen im Auswahlgespräch“ auf karrierebibel.de – Jeden Tag mehr Erfolg!

barn? Und beim Kirmesbesuch: Bevorzugen Sie das gemütliche Karussell oder die rasante Achterbahn?

Wie hätten Sie geantwortet?

Bei der Entscheidung – duschen oder baden? – geht es beispielsweise um die Frage, ob jemand eher männlich oder weiblich denkt; wer sich auf Zugfahrten gerne mit anderen Passagieren unterhält, gilt als kommunikativ, wer lieber Karussell fährt, als konservativ. Experten lehnen solche Fragen aus gutem Grund ab. Sie wurden ursprünglich für psychisch Kranke entwickelt – weshalb sie sich wohl kaum zur Auswahl von Managern eignen. Es sei denn, man versucht die Psychopathen auf der Chefetage zu identifizieren.

Typische Assessment-Center-Aufgaben



Bei den seriöseren Tests geht es dafür umso mehr um die Rundumschau auf Lösungskompetenzen, Analysestärken, Auftreten und natürlicher Ausstrahlung. Egal, welche Aufgaben Sie gestellt bekommen: Gelassen zu bleiben, ist der zentrale Rat aller Profis, genauso wie sämtliche Zeitangaben einzuhalten.

Damit Sie ein besseres Bild davon erhalten, was auf Sie in einem Assessment Center zukommt, hier noch eine Auswahl typischer Fragestellungen:

Stellen Sie sich bitte der Gruppe vor und nennen Sie die wichtigsten Stationen Ihres Lebens.“

Richtig Jeder Experte rät Bewerbern, möglichst authentisch aufzutreten – leichter gesagt als getan. Daher sollten Sie Ihren Text vorbereiten und vorher Freunden vortragen. Im AC stehen Sie lang-

sam auf, halten Blickkontakt zu den Anwesenden und nennen maximal drei relevante Stationen Ihres Lebenslaufs.

Falsch Die Aufregung überspielen. Nervosität ist verständlich, vertuschen sinnlos. Außerdem brauchen Sie alle Energie für die Aufgabe.

Sie sind Chef eines Unternehmens, das ein neues Produkt erfunden hat. Entwickeln Sie eine Strategie für dessen Einführung.“

Richtig Wichtig: Es gibt hier keine richtige Lösung. Achten Sie darauf, dass Sie nicht nur zum Ergebnis kommen, sondern zeigen Sie, wie Sie dorthin gelangt sind. Lieber eine falsche Lösung mit richtigem Vorgehen als umgekehrt.

Falsch Oft sind Fallstudien als Gruppenübung angelegt. Dann steht der gemeinsame Lösungsprozess im Fokus. Falls Sie einen Fehler machen, stehen Sie dazu! Ebenso falsch wäre es, sein eigenes Süppchen zu kochen und nicht alle in die Entscheidung einzubeziehen.

Sie sind Abteilungsleiter und sollen einen Mitarbeiter zur Rede stellen, der stets unpünktlich zur Arbeit kommt.“

Richtig Hier sind Kommunikations- und Konfliktstärke gefragt. Teilen Sie dem Mitarbeiter, der meist von einem der Beobachter gespielt wird mit, worum es geht, und bitten Sie ihn um eine Stellungnahme. Wenn er einlenkt – fein. Wenn nicht, drohen Sie Konsequenzen an.

Falsch Zu autoritäres Auftreten (Ich könnte schon morgen jemand anderen einstellen“) oder zu gutmütiges (Bedrückt Sie etwas?“). Es gilt, den goldenen Mittelweg zu finden. Ebenso falsch: lange Monologe halten – die Übung heißt intern nicht umsonst Mitarbeitergespräch“.

Wie gehen Sie mit Misserfolgen um?“; Wo liegen Ihre Schwächen?“; Was bedeutet für Sie Erfolg?“

Richtig Ihren Lebenslauf müssen Sie im Kopf haben – vor allem dessen Lücken. Wer ins Stottern gerät,

Assessment Center: Überzeugen im Auswahlgespräch“ auf karrierebibel.de – Jeden Tag mehr Erfolg!

hinterlässt einen ziellosen Eindruck. Zeigen Sie sich als aufgeschlossene Person, die Herausforderungen sucht, um daran zu wachsen.

Falsch Viele Beobachter versuchen, die Kandidaten aus der Ruhe zu bringen, etwa: Was spricht gegen Sie als Kandidat?“ Fatal wäre jetzt entwaffnende Ehrlichkeit. Kontern Sie stattdessen die Frage: Ich will Ihnen lieber erzählen, was für mich spricht!“

So laufen Assessment Center ab



Wie sehen Assessment Center denn in der Regel aus? Los geht es meist mit einer Selbstpräsentation. Darin soll sich der Kandidat kurz und prägnant vorstellen. Sind Sie Bewerber auf einen konkreten Job, müssen Sie zudem Bezug auf die ausgeschriebene Stelle und das Unternehmen nehmen. Anschließend gilt es, seine persönlichen Stärken und Erfolge im Vortrag prominent zu platzieren – als Einstieg oder als Höhepunkt zum Schluss, beides wirkt. Rückfragen der Prüfer zu Schwächen sind Usus – also vorbereiten! Überlegen Sie auch, welche

Aufgaben Ihnen schwerfallen: Was tun Sie, um diese Schwächen in den Griff zu bekommen? Wer solche Fragen souverän beantwortet, sammelt weitere Pluspunkte.

Ebenso werden Umgangsformen und Körpersprache bewertet: Steht der Kandidat selbstbewusst da? Sucht er den Blickkontakt zu Teilnehmern und Beobachtern? Oder zeigt er nervöse Ticks, wie Fingerklopfen oder Spielen mit Stiften?

Wer schon zu den Fachkräften im Unternehmen gehört und wessen Führungspotenzial nun ausgeleuchtet werden soll, muss dagegen eher mit Fragen zu seinen bisherigen Projekten, Problemen und Erfolgen rechnen. Mit abstraktem Geschwätz oder

angelesenen Weisheiten sollte aber niemand seiner Prüfer versuchen zu beeindrucken. Blender entlarven die sofort mit geschickten Fangfragen. Was hilft, sind allein Ehrlichkeit und gute Vorbereitung.

Halten Sie also gute Antworten parat zu Fragen wie: Was machen Sie den ganzen Tag? Wie machen Sie das, und warum machen Sie das so? Wo hatten Sie Erfolg? Wo sind Sie gescheitert? Diese Fragen kommen fast immer. Antworten Sie nie abstrakt, sondern in Beispielen und Szenarien und Anekdoten. Je mehr äußere Umstände Sie schildern, desto plausibler wirkt die Entscheidung – auch wenn sie sich im Nachhinein als falsch erwiesen hat. In der Regel werden offene Fragen gestellt. Von guten Kandidaten werden schließlich Dialogfähigkeit, aktive Gesprächsführung und Initiative erwartet. Diesen Spielraum sollten Sie nutzen.

Auch Rückfragen sind erlaubt, genauso eigene Akzente: Das ist eine interessante Frage, aber ich möchte zunächst betonen “ Bei offensichtlichen Fehlern ist die beste Strategie Kritikfähigkeit zu demonstrieren.

An solche Interviews schließt je nachdem noch eine Gruppendiskussion an. Bei einem Berufseinsteiger-AC noch eher als bei einem Manager-AC. Die Themen stammen oft aus dem aktuellen Wirtschaftsgeschehen. Fachwissen wird selten erwartet, dafür umso mehr Teamgeist. Auf keinen Fall sollte jemand den eigenen Standpunkt durchpauken, sondern ein gleichberechtigtes Gespräch führen. Wer sich zu stark in Szene setzt, kassiert genauso Minuspunkte wie Kandidaten, die sich hinter verschränkten Armen zurückziehen oder andere verbal attackieren. Besonders gerne sehen es die Beobachter, wenn sich ein Kandidat die Namen der Mitbewerber merkt und sie damit anspricht. So findet er schneller Verbündete und zeigt Integrationskraft.

Den Abschluss bildet immer ein ausführliches Gespräch mit den Beobachtern. Darin spiegeln sie ihre Eindrücke und fragen nach der Selbsteinschätzung. Das ist die Chance, missglückte Übungen gerade

Assessment Center: Überzeugen im Auswahlgespräch“ auf karrierebibel.de – Jeden Tag mehr Erfolg!

zu rücken und gute Ergebnisse zu unterstreichen. Understatement ist dabei Trumpf – keiner will Eigenlob, aber auch nicht übertriebene Selbstkritik hören. Es ist sowieso besser kritische Anmerkungen bereits während des AC umzusetzen. Das beweist Lernfähigkeit.

Aber beschweren Sie sich nie über die hirnrissigen Übungen! Spielverderber bekommen keine zweite Chance.