



ORIGINAL-  
AUSGABE  
VOM TOP-AC-  
EXPERTEN

JOHANNES STÄRK

# Assessment- Center erfolgreich bestehen

Das Standardwerk für  
anspruchsvolle Führungs-  
und Fach-Assessments

26. Auflage

GABAL

Johannes Stärk  
Assessment-Center erfolgreich bestehen



**Johannes Stärk**

# **Assessment- Center erfolgreich bestehen**

**Das Standardwerk  
für anspruchsvolle Führungs-  
und Fach-Assessments**

# Inhaltsverzeichnis

## **Vorwort**

Warum dieses Buch eine gute Entscheidung ist ..... 9

## **1. Grundsätzliches zum Thema Assessment-Center**

Zielsetzung und Stellenwert eines Assessment-Centers ..... 13

Assessment-Center-Varianten ..... 14

Beteiligte ..... 17

Organisation und Ablauf ..... 19

Kombination der Aufgaben ..... 23

Beurteilung und Ergebnisfindung ..... 27

Next Generation und Online-Assessments ..... 34

## **2. Wegweiser für die persönliche Vorbereitung**

Sichtweise der Personaler ..... 45

Aufbau von Methodenwissen ..... 47

Authentizität und Handlungskompetenz ..... 49

Einstellungssache ..... 53

Inanspruchnahme professioneller Unterstützung ..... 56

## **3. Präsentation**

Hintergründe zur Aufgabe ..... 63

Allgemeine Lösungsstrategien ..... 65

Spezielle Strategien für besondere Formen der Präsentation .. 97

Praxisaufgaben ..... 123

Präsentation auf den Punkt gebracht ..... 125

## **4. Rollenspiel**

Hintergründe zur Aufgabe ..... 129

Allgemeine Lösungsstrategien ..... 132

Spezielle Strategien für unterschiedliche Gesprächstypen ....	160
Praxisaufgaben .....	205
Rollenspiel auf den Punkt gebracht .....	208
<b>5. Strukturiertes Interview</b>	
Hintergründe zur Aufgabe .....	211
Inhaltliche Interviewvorbereitung .....	215
Umgang mit speziellen Interviewsituationen .....	233
Praxisaufgaben .....	242
Interview auf den Punkt gebracht .....	242
<b>6. Fallstudie / Case Study</b>	
Hintergründe zur Aufgabe .....	245
Lösungsstrategien .....	254
Praxisaufgaben .....	265
Fallstudie/Case Study auf den Punkt gebracht .....	267
<b>7. Gruppendiskussion / Teammeeting</b>	
Hintergründe zur Aufgabe .....	271
Allgemeine Lösungsstrategien .....	278
Spezielle Strategien für besondere Formen der Gruppendiskussion .....	293
Praxisaufgaben .....	308
Gruppendiskussion / Teammeeting auf den Punkt gebracht .....	310
<b>8. Psychometrische Tests</b>	
Kognitive Leistungstests .....	314
Persönlichkeitstests .....	344
Praxisaufgaben .....	362
Psychometrische Tests auf den Punkt gebracht .....	364
<b>9. Postkorb- / Managementaufgabe</b>	
Hintergründe zur Aufgabe .....	367
Der erste Schritt auf dem Weg zur Lösung .....	380
Lösungsstrategie für den Fragebogen-Postkorb .....	382
Lösungsstrategie für den Tableau-Postkorb .....	386

Weitere Bearbeitungstipps .....	392
Praxisaufgaben .....	395
Postkorb-/Managementaufgabe auf den Punkt gebracht ....	396

## **10. Strategien für weitere Aufgaben**

Bericht .....	399
Biografischer Fragebogen .....	401
Disput .....	403
Fact-Finding .....	405
Plenspiel .....	408
Selbstreflexion .....	411
Vorstellungsrunde .....	414
<b>Weiterführende Links</b> .....	<b>417</b>
<b>Praxisaufgaben</b> .....	<b>419</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>423</b>
<b>Register</b> .....	<b>425</b>
<b>Über den Autor</b> .....	<b>429</b>





# **1. Grundsätzliches zum Thema Assessment-Center**

**Zielsetzung und Stellenwert eines Assessment-Centers 13**

**Assessment-Center-Varianten 14**

**Beteiligte 17**

- Veranstalter
- Moderator
- Beobachter
- Rollenspieler
- Meta-Beobachter

**Organisation und Ablauf 19**

- Einladung
- Ablauf

**Kombination der Aufgaben 23**

**Beurteilung und Ergebnisfindung 27**

**Next Generation und Online-Assessments 34**

- Kompakte Formate statt Mammut-Verfahren
- Aufgabenübergreifender Kontext
- Online-Assessment, Digitales Assessment-Center, E-Assessment & Co.



## Zielsetzung und Stellenwert eines Assessment-Centers

Kaum ein Auswahlverfahren erlebte in den letzten Jahren einen so starken Boom und ist zugleich derart umstritten wie das Assessment-Center – zu Deutsch Einschätzungsverfahren. Derzeit setzen mindestens 80 der DAX-100-Unternehmen dieses Personalauswahlverfahren ein – Tendenz steigend. Warum erfreuen sich Assessment-Center, die als zeitintensiv, kostspielig und aufwendig gelten, bei vielen Personalentscheidern so großer Beliebtheit? Personelle Fehlentscheidungen sind teuer, daher ist es nachvollziehbar, wenn sich ein Arbeitgeber im Rahmen einer Arbeitsprobe einen umfassenden Eindruck von Leistung und Verhalten eines Bewerbers verschaffen möchte. Je hochwertiger die zu besetzende Position ist, desto größer ist auch das Risiko einer Fehlbesetzung. In Führungs- und anspruchsvollen Fachpositionen kann der Schaden, den die falsche Person bereits während der Probezeit anrichten könnte, beträchtlich sein. Warum also nicht eine Arbeitsprobe vorab, quasi als Bestandsaufnahme? Dies ist der Grundgedanke des Assessment-Centers. Betrachten Sie dieses Auswahlverfahren daher als eine Art stark komprimierte und vorgezogene Probezeit, in der erfolgskritische Aufgaben der Zielposition simuliert werden. Ziel ist es zu ermitteln, inwieweit ein Bewerber die Anforderungen für eine bestimmte Position oder Hierarchieebene erfüllt oder nicht – also ein Soll-Ist-Vergleich. Und wenn es sich um eine sogenannte Potenzialanalyse handelt, besteht ein weiteres Ziel darin, herauszufinden, welche Entwicklungsmaßnahmen notwendig sind, um ihn auf die angestrebte Position vorzubereiten.

**Fehlbesetzungen  
verhindern mit ACs**

Glaubt man einschlägigen Studien, so erzielt das Assessment-Center eine relativ hohe prognostische Validität – also Trefferquote – und schneidet damit besser ab als viele andere eignungsdiagnostische Verfahren. Statistisch gesehen bedeutet das: Etwa acht von zehn Kandidaten, denen im Assessment-Center die Eignung für eine bestimmte Position zugesprochen wurde, erweisen sich auch im Nachhinein als die richtige Wahl. Viele Teilnehmer stehen einem Assessment-Center jedoch kritisch gegenüber oder zweifeln seine Aussagekraft und Sinnhaftigkeit an. Auch Linienvorgesetzte, die ihre Mitarbeiter in ein unternehmensinternes AC schicken, geben manchmal hinter vorgehaltener Hand zu, wenig von diesem Verfahren zu halten. Wie kommt es zu dieser Diskrepanz?

## Qualitätsstandards für ACs

Eine hohe prognostische Qualität setzt voraus, dass von den Veranstaltern bestimmte Kriterien genau eingehalten werden. Der Assessment-Center e. V. – ein Verband, der unter anderem das Ziel verfolgt, Assessment-Center qualitativ zu verbessern – hat eine Reihe von Qualitätsstandards entwickelt, die in der Summe erfüllt sein müssen, um ein aussagekräftiges Ergebnis zu gewährleisten. In der Praxis werden diese Maßstäbe aber nicht überall eins zu eins umgesetzt. Leider wird bei diesem aufwendigen Auswahlverfahren häufig am falschen Fleck gespart. Beispielsweise werden Beobachter auf ihre anspruchsvolle Aufgabe aus Zeitgründen oftmals nur unzureichend oder im Schnell-durchlauf vorbereitet – um nur eine der vielen möglichen Schwachstellen zu nennen.

Zum Negativimage trägt weiterhin bei, dass viele der als Potenzialanalyse oder ähnlich deklarierten internen Verfahren ein ganz anderes Ziel verfolgen als die Weiterentwicklung ihrer Teilnehmer. In manchen Unternehmen landen Mitarbeiter, die das interne Assessment-Center nur mit mäßigem Erfolg absolvieren, auf dem Abstellgleis. Vielen bleiben Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für Jahre versagt oder sie müssen im schlimmsten Fall sogar damit rechnen, bei der nächsten Personalabbauwelle ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Kein Wunder, dass dieses Instrument bei vielen einen so schlechten Ruf hat.

Wie bei vielen Dingen gibt es aber auch beim Assessment-Center nicht ausschließlich Schwarz und Weiß, sondern viele Facetten dazwischen. Die Idee, die hinter diesem Verfahren steckt – nämlich aufgrund von Arbeitsproben eine Prognose zu treffen – ist grundsätzlich sinnvoll. Um diesem Gedanken gerecht zu werden, ist seitens der Veranstalter und Arbeitgeber allerdings ein sehr verantwortungsbewusster und sorgfältiger Umgang mit diesem komplexen Instrument erforderlich.

## Assessment-Center-Varianten

Abhängig von der Teilnehmerzahl und der Frage, ob das Assessment-Center zur externen Bewerberauswahl oder intern eingesetzt wird,

lassen sich die folgenden Varianten mit unterschiedlichen Zielsetzungen unterscheiden:

	<b>Einzel-Assessment: ein Teilnehmer</b>	<b>Gruppen-Assessment: mehrere Teilnehmer (in der Regel mind. vier Personen)</b>
<b>Externe Bewerber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hochrangige Führungspositionen oder</li> <li>• Spezialistenstellen</li> <li>• wenige Bewerber in der engeren Auswahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerb um eine bestimmte Anzahl von Stellen</li> <li>• hoher Konkurrenzdruck</li> </ul>
<b>Interne Bewerber/ Mitarbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenzialeinschätzung einer (hochrangigen) Führungskraft oder</li> <li>• mehrere interne Kandidaten für eine ausgeschriebene Position</li> <li>• Vermeidung einer Konkurrenzsituation aus unternehmenspolitischen Gründen</li> <li>• Teilnahme kann leichter geheim gehalten werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierung für eine bestimmte Hierarchieebene</li> <li>• meist noch nicht mit einer konkreten Stellenbesetzung verknüpft, sondern Zugangsvoraussetzung</li> <li>• keine unmittelbare Konkurrenzsituation</li> </ul>

Auch wenn Ihr Auswahlverfahren anders deklariert ist, sollte es sich einer dieser vier Kategorien zuordnen lassen. Manche Veranstalter wählen gerne anderslautende Bezeichnungen wie zum Beispiel:

**Der Arbeitstitel sagt wenig aus**

- Auswahltag
- Development-Center
- Förder-Assessment
- Förderseminar
- Karriere-Workshop
- Management-Audit
- Orientierungs-Center
- Personalentwicklungsseminar
- Potenzialanalyse
- Potenzialvalidierung
- Recruitment-Workshop
- usw.

Der Arbeitstitel alleine lässt nicht unbedingt Rückschlüsse auf die Zielsetzung, den Schwierigkeitsgrad oder den Ablauf zu. Nur noch wenige Organisationen verwenden die Bezeichnung Assessment-Center – vermutlich deshalb, weil sie mittlerweile eher negativ belegt ist und andere Namen positiver oder zumindest neutraler klingen.

Wenn man den Ablauf der Veranstaltungen genauer betrachtet, stellt man fest, dass es sich fast immer um ein klassisches Assessment-Center handelt, bei dem bestimmte Fähigkeiten der Teilnehmer auf dem Prüfstand stehen. Charakteristisch für die sogenannte Assessment-Center-Methode ist, dass die Kandidaten in anforderungsrelevanten simulierten Situationen beobachtet und anschließend bewertet werden. In diesem Buch werde ich mich deshalb weitgehend auf die Bezeichnungen Assessment-Center (AC) und Einzel-Assessment beschränken und möchte damit alle weiteren Arbeitstitel, die für dieses Verfahren noch existieren, automatisch mit einschließen.

**Unterschiede  
Einzel- und Gruppen-  
Assessment?**

Viele Probanden vermuten zwischen Einzel- und Gruppen-Assessments erhebliche Unterschiede bezüglich der darin enthaltenen Aufgaben und Inhalte. Doch dabei handelt es sich um einen weitverbreiteten Irrglauben. Im Abschnitt »Kombination der Aufgaben« werden Sie noch die Top-7-Module kennenlernen, die unabhängig davon, ob es sich um ein Einzel- oder um ein Gruppen-AC handelt, am häufigsten zum Einsatz kommen. Abgesehen von der AC-Eröffnung und Pausenzeiten treffen Kandidaten eines Gruppen-Assessments lediglich bei einer Gruppendiskussion auf ihre Mitstreiter. Alle anderen Module durchlaufen sie üblicherweise einzeln. Die Beliebtheit der Gruppendiskussion hat jedoch im Laufe der letzten Jahre stark abgenommen, statistisch betrachtet kommt sie nur noch in jedem zweiten Gruppen-AC vor. Faktisch handelt es sich daher bei einem Gruppenverfahren ohne Gruppendiskussion um ein Einzel-Assessment. Zwar absolvieren mehrere Personen dasselbe AC, aber ohne Bezug zueinander. Dem »echten« Einzel-Assessment wird dagegen häufig unterstellt, dass es ohnehin nur typische Einzelaufgaben beinhalten könne. Doch auch hier lassen sich Gruppensituationen – z. B. in Form eines Teammeetings – erzeugen. Die anderen Beteiligten werden in diesem Fall durch Rollenspieler verkörpert. Die häufig vermuteten Unterschiede existieren also bei genauerer Betrachtung überhaupt nicht.

## **Beteiligte**

### **Veranstalter**

Im Grunde genommen initiiert natürlich der Arbeitgeber die Veranstaltung. Er kann das Assessment-Center entweder selbst organisieren – in diesem Fall durch seinen eigenen Personalbereich – oder aber Konzeption und Durchführung an ein Beratungsunternehmen vergeben, das dann federführend als Veranstalter in Erscheinung tritt.

**Extern oder intern**

### **Moderator**

Der Moderator ist verantwortlich für den reibungslosen Ablauf, das heißt, er organisiert die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung. Er achtet auf die Einhaltung des Zeitplans und ist zentrale Anlaufstelle für alle Beteiligten. Wie es schon die Bezeichnung vermuten lässt, moderiert er auch das Assessment-Center. Er leitet die Eröffnungsrunde, stellt den Ablauf vor und weist in bestimmte Übungen ein. Unter Umständen wird er durch einen oder mehrere Co-Moderatoren oder Assistenten unterstützt. Wer als Veranstalter das Assessment-Center organisiert, stellt normalerweise auch den Moderator.

### **Beobachter**

Die Beobachter – manchmal auch als Assessoren bezeichnet – verfolgen die Aufgaben sozusagen als Jury mit und beurteilen daraufhin das gezeigte Verhalten der Probanden.

**Die Jury**

Sofern das Assessment-Center durch das Unternehmen selbst organisiert wird, sitzen im Beobachtergremium meist Vertreter des Personalbereichs (Personalentwickler, Psychologen) sowie Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Insbesondere bei internen Verfahren, bei denen es um die Eignung für Führungsaufgaben oder eine bestimmte Hierarchiestufe geht, werden – im Vergleich zu einem klassischen Einstellungs-AC – die Führungskräfte stärker repräsentiert sein. Diese werden idealerweise so ausgewählt, dass sie zwei Hierarchieebenen über den Teilnehmern angesiedelt sind, aus unter-

schiedlichsten Fachbereichen kommen und keinen direkten Bezug zu einzelnen Kandidaten haben (also kein Vorgesetzter, ehemaliger Vorgesetzter oder Kollege sind). Handelt es sich um ein Assessment-Center, bei dem ein Kandidat für eine konkrete Stelle ausgewählt werden soll, wird oft auch der künftige Linienvorgesetzte eingebunden. Er müsste ja schließlich die Anforderungen an die Position am besten kennen.

Wird das Assessment-Center durch einen externen Dienstleister organisiert, so liefert dieser oft alle zur Durchführung erforderlichen Personen mit. Es ist hier aber genauso denkbar, dass die Beobachter ausschließlich unternehmensintern rekrutiert werden oder sich das Gremium sowohl aus internen wie auch externen Beobachtern zusammensetzt.

#### **Objektives Bild von Teilnehmern**

Um Beobachtungs- und Beurteilungsfehler auf ein Minimum zu reduzieren, werden die Beobachter in der Regel im Rahmen einer Beobachterschulung auf ihre Tätigkeit vorbereitet. Damit ein möglichst objektives Bild von den einzelnen Teilnehmern entsteht, ist der AC-Ablauf idealerweise so organisiert, dass jeder Beobachter jeden Kandidaten mindestens zweimal erlebt. Dabei wird grundsätzlich nach dem Vieraugenprinzip gearbeitet. Für Sie als Teilnehmer bedeutet dies, dass Sie bei den unterschiedlichen Aufgaben immer wieder auf neue Beobacherteams treffen werden.

#### **Rollenspieler**

Rollenspieler spielen die Gesprächspartner der AC-Kandidaten, zum Beispiel in einem Mitarbeiter- oder Kundengespräch. In manchen Unternehmen werden diese Positionen durch Beobachter besetzt – meist aus Kostengründen. Andere Organisationen leisten sich dagegen professionelle Rollenspieler, die keine weiteren Aufgaben im Assessment-Center wahrnehmen müssen und ihre Rolle dadurch auch besser ausfüllen können. Oft sind dies Psychologen oder Bühnenschauspieler. Dass Teilnehmer in einem Rollenspiel gegen andere Teilnehmer antreten müssen, kommt relativ selten vor. Durch diese Rollenbesetzung entstände ein nicht kalkulierbarer Schwierigkeitsgrad. Im Sinne eines gleichen Anforderungsmaßstabs für alle Kandidaten kann dies



eigentlich nicht gewünscht sein. Etwas nachvollziehbarer wäre diese Vorgehensweise höchstens, wenn ein Verhandlungsgespräch zwischen hierarchisch Gleichgestellten simuliert werden soll. Bei einem Mitarbeitergespräch sollte diese Variante dagegen absolut tabu sein.

## **Meta-Beobachter**

Gelegentlich kommt es vor, dass bei einem Assessment-Center weitere Personen als Meta-Beobachter anwesend sind. Dabei handelt es sich jedoch nicht um die AC-Beobachter, deren Aufgabe in der Bewertung der Kandidaten besteht. Meta-Beobachter interessieren sich stattdessen für die Veranstalterseite und den Gesamttablauf. Zum einen könnte es sich um Betriebs- bzw. Personalräte handeln, deren Beteiligung im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geregelt ist und die sich davon überzeugen möchten, dass die Arbeitnehmerinteressen gewahrt werden. Außerdem könnten externe Berater oder Personalverantwortliche vor Ort sein, die das Verfahren unter dem Aspekt der Qualitätssicherung beobachten bzw. supervidieren.

**Kontrolle des  
Gesamttablaufs**

## **Organisation und Ablauf**

### **Einladung**

Bei manchen externen Assessment-Centern enthält die Einladung neben dem Veranstaltungstermin und -ort oft nur dürftige Angaben. Bei internen Assessment-Centern ist darüber hinaus meist im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geregelt, welche zusätzlichen Informationen den Teilnehmern vorab zur Verfügung gestellt werden. Dabei wird in der Regel über die Zielsetzung und den Stellenwert des Verfahrens, die Assessment-Center-Methodik allgemein, die Rolle und Hierarchieebene der Beobachter, die Ergebnisfindung und die Ergebnisübermittlung informiert. Existiert so etwas wie ein Kompetenzmodell, in dem hinterlegt ist, welche Anforderungen an welche Hierarchieebene gestellt werden, wird dieses oft ebenfalls mitgeliefert. Über diese grundsätzlichen Erläuterungen zur Methodik gehen die meisten Einladungen nicht hinaus. Es gibt jedoch einige Organisationen, in denen

der Prozess tatsächlich so transparent gestaltet ist, dass bereits vorab der konkrete Ablauf mit den einzelnen Aufgaben vorgestellt wird.

**Dresscode** Wenn – wie in den meisten Einladungen – das Thema Dresscode nicht erwähnt ist, wird meist Businessgarderobe erwartet. Andernfalls wird man explizit darauf hinweisen, dass legere Kleidung erwünscht ist bzw. in Ordnung geht. Sofern Sie nicht aufgefordert werden, bestimmte Arbeitsutensilien mitzubringen, können Sie davon ausgehen, dass alle erforderlichen Materialien gestellt werden.

## Tip

Denken Sie daran, die **Einladung** und **Anreisebeschreibung** einzupacken. Nehmen Sie auf jeden Fall eine **Armbanduhr** mit!

Darüber hinaus ist es empfehlenswert, folgende Hilfsmittel mitzubringen, auch dann, wenn Material und Verpflegung gestellt werden:

- Schreibblock
- Stifte
- Lineal
- Textmarker
- Taschenrechner
- evtl. Getränk und kleinen Snack

Ob Sie eigenes Arbeitsmaterial einsetzen dürfen, wird sich im Assessment-Center herausstellen. Falls ja, dann kommen Sie mit Ihren eigenen Utensilien erfahrungsgemäß leichter zurecht.

Gelegentlich erhalten Teilnehmer eines Assessment-Centers mit der Einladung einen bestimmten Arbeitsauftrag, der bis zum Veranstaltungstermin zu erledigen ist. Nur wenige Unternehmen sprechen die Empfehlung aus, sich auf das Verfahren vorzubereiten. Bei manchen Arbeitgebern ist das Thema AC-Vorbereitung unerwünscht, einige raten den Teilnehmern sogar explizit davon ab. Dies dürfte wohl auch der Hintergrund für sehr kurzfristig ausgesprochene Einladungen sein: zu verhindern, dass sich AC-Kandidaten umfassend vorbereiten können. Der Trend zu sehr knappen Einladungsfristen nimmt leider zu. Uns erreichen zunehmend Anfragen von Probanden, die erst ca. 10 Tage vor ihrem AC-Termin eine Einladung erhalten und nun ad hoc ein AC-Vorbereitungstraining benötigen.

## Ablauf

Die Teilnehmer erhalten üblicherweise eine Übersicht, aus der die Abfolge der Assessment-Center-Stationen hervorgeht. Unter Umständen wird dieser Ablaufplan bereits mit der Einladung verschickt. Meistens werden diese Informationen jedoch erst zu Beginn der Veranstaltung ausgegeben. In der folgenden Übersicht ist der Ablauf am Beispiel eines Teilnehmers dargestellt:

<b>ABLAUFPLAN für Herrn Michael Müller</b>			
<b>1. Tag</b>			
<b>von</b>	<b>bis</b>	<b>Aufgabe</b>	<b>Raum</b>
	18:00 Uhr	Anreise	
19:00 Uhr	20:00 Uhr	gemeinsames Abendessen	Restaurant
20:00 Uhr		Freizeit	
<b>2. Tag</b>			
<b>von</b>	<b>bis</b>	<b>Aufgabe</b>	<b>Raum</b>
08:00 Uhr	08:30 Uhr	Einführung	Plenum
08:30 Uhr	09:45 Uhr	Gruppendiskussion	Plenum
09:45 Uhr	10:05 Uhr	Vorbereitung Mitarbeitergespräch	Raum 3
10:05 Uhr	10:30 Uhr	Rollenspiel: Mitarbeitergespräch	Raum 1
10:30 Uhr	10:40 Uhr	Pause	
10:40 Uhr	11:40 Uhr	Postkorbbearbeitung	Raum 2
11:40 Uhr	13:00 Uhr	Fallbearbeitung	Raum 2
13:00 Uhr	14:00 Uhr	Mittagspause	Restaurant
14:00 Uhr	14:40 Uhr	Fallpräsentationen	Plenum
14:40 Uhr	15:15 Uhr	Gruppenaufgabe	Plenum
15:15 Uhr	15:35 Uhr	Vorbereitung Entwicklungsgespräch	Raum 3
15:35 Uhr	16:00 Uhr	Rollenspiel: Entwicklungsgespräch	Raum 1
16:00 Uhr	16:20 Uhr	Einzelarbeit	Raum 3
16:20 Uhr	16:35 Uhr	Kurzpräsentation	Raum 2
16:35 Uhr	16:55 Uhr	Pause	
16:55 Uhr	18:00 Uhr	Einzelarbeit	Raum 3
18:00 Uhr	18:30 Uhr	Tagesabschlussrunde	Plenum

19:00 Uhr	20:00 Uhr	Gemeinsames Abendessen	Restaurant
20:00 Uhr		Freizeit	
<b>3. Tag</b>			
<b>von</b>	<b>bis</b>	<b>Aufgabe</b>	<b>Raum</b>
9:00 Uhr	11:00 Uhr	Feedbackgespräche mit den Beobachtern (nach Aufruf, bitte im Plenum zur Verfügung halten)	Räume 1–3 Plenum
		anschließend Rückreise	

**Pläne für Teilnehmer und Beobachter**

Beim Vergleich der Ablaufpläne aller Kandidaten, die zu diesem Termin eingeladen sind, würde man höchstwahrscheinlich von Teilnehmer zu Teilnehmer eine unterschiedliche Abfolge feststellen. Es gibt in einem Assessment-Center bestimmte Stationen, die die Teilnehmer gemeinsam absolvieren – zum Beispiel Gruppendiskussionen –, und andere Aufgaben, die die Kandidaten einzeln durchlaufen – beispielsweise Rollenspiel oder Interview. Bei diesen Einzeldurchgängen sind normalerweise keine anderen Teilnehmer zugegen, da für diese sonst Leerlaufzeiten sowie Wettbewerbsvorteile durch Beobachtung der Aufgabe entstünden. Der Ablauf ist daher so gestaltet, dass parallel zu diesen Einzelstationen, die hohe Beobachterkapazitäten binden, räumlich getrennt für andere Teilnehmer Aufgaben in stiller Einzelarbeit stattfinden, wie beispielsweise »Postkorb« oder »Fallstudie«. Die Veranstalter bezwecken durch dieses rollierende Prinzip eine optimale Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Zeit unter Berücksichtigung der Beobachterkapazitäten. Gleichzeitig erzeugt man den für viele Assessment-Center typischen Parcours mit einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben, die zeitlich eng getaktet sind. Die Organisatoren planen daher im Vorfeld genau, wer wann welche Station durchläuft, und erstellen eine dementsprechende Übersicht pro Teilnehmer (siehe Ablaufplan Michael Müller). Analoge Ablaufpläne existieren auch für die Beobachterseite; darin ist genau festgelegt, welche Beobachter welche Übungen begleiten.

**Knappe Zeit erhöht Leistungsdruck**

Da Zeitverzögerungen bei einzelnen Übungen den Ablauf des gesamten Verfahrens beeinträchtigen können, achten die Moderatoren meist sehr stringent auf die Einhaltung des Zeitplans. Pro Arbeitsauftrag wird deshalb eine konkrete Bearbeitungszeit vorgegeben, die ge-

nau einzuhalten ist. Läuft diese ab, werden die Beobachter bzw. Moderatoren darauf hinweisen oder die Übung direkt abbrechen. Innerhalb der Aufgabe sind die Kandidaten immer selbst für das Zeitmanagement verantwortlich. Die Bearbeitungszeiten sind im Verhältnis zum Umfang der Aufgaben meist äußerst knapp bemessen, was den Leistungsdruck auf die Teilnehmer erhöht.

## **Kombination der Aufgaben**

Mit welchen Aufgaben müssen Sie rechnen? Im vorhergehenden Abschnitt tauchten bereits bestimmte Übungen wie »Postkorb«, »Fallstudie«, »Präsentation«, »Gruppendiskussion«, »Rollenspiel« und »Interview« auf. Doch ein Assessment-Center ausschließlich darauf zu reduzieren, würde der Vielschichtigkeit dieses Instruments nicht gerecht werden. Immerhin handelt es sich um ein ausgesprochen komplexes Auswahlverfahren, bei dem anhand anforderungsbezogener Kriterien die Eignung für eine bestimmte Position oder Ebene ermittelt werden soll. In den meisten Assessment-Centern ist der Fokus dabei auf Kriterien aus den Bereichen der sozialen und methodischen Kompetenz gerichtet. Dies bedeutet keineswegs, dass die fachliche Kompetenz irrelevant ist. Dem Kandidaten, der sich einem solchen Auswahlverfahren unterziehen muss, wird diese vielmehr als Grundvoraussetzung unterstellt bzw. im Vorfeld anderweitig überprüft.

Auch wenn die Fachkompetenz größtenteils außen vor bleibt, ist die Annahme, es gäbe so etwas wie ein Standard-Assessment-Center, mit dem sich die soziale und die methodische Kompetenz übergreifend messen ließen, nicht zutreffend. Dafür sind die Anforderungen innerhalb dieser Kompetenzbereiche, die je nach Aufgabengebiet, Hierarchieebene sowie innerhalb des Unternehmens und der Branche stark variieren können, zu unterschiedlich. Ein Assessment-Center ist im Idealfall so konzipiert, dass es das individuelle Anforderungsprofil der Position oder Hierarchieebene über eine ganz bestimmte Kombination von Aufgaben abbildet. Es ist also durchaus denkbar, dass der gleiche Bewerber, der ein Assessment-Center sehr gut besteht, bei einem anderen eher schlecht abschneidet. Im Klartext heißt das: DAS Assessment-Center gibt es nicht. Es gibt nahezu so viele verschiedene

Kombinationsmöglichkeiten, wie es Unternehmen oder Institutionen gibt.

**Die Top-7-Aufgaben** Natürlich gibt es Aufgaben, mit denen statistisch betrachtet bevorzugt gearbeitet wird:

1. Präsentation
2. Rollenspiel
3. Strukturiertes Interview
4. Fallstudie/Case Study
5. Gruppendiskussion/Teammeeting
6. Psychometrische Tests
7. Postkorb-/Management-Aufgabe

Mit den Top-3-Aufgaben »Präsentation«, »Rollenspiel« und »Strukturiertes Interview« sollten Sie so gut wie immer rechnen. Gerade in mehrtägigen Assessment-Centern könnten speziell die beiden erstgenannten Module sogar mehrfach zum Einsatz kommen. Insbesondere Präsentationen werden gerne in verschiedenen Variationen eingefordert, zum Beispiel zu Beginn als Selbstpräsentation und im weiteren Verlauf zur Darstellung bestimmter Arbeitsergebnisse. In einem Führungskräfte-AC sollten Sie davon ausgehen, dass das Thema Mitarbeitergespräch nicht nur in einem Rollenspiel behandelt wird, sondern dass durchaus zwei oder drei unterschiedliche Gespräche stattfinden könnten.

Nicht ganz so stark vertreten sind dagegen die anderen vier Module. Die hier dargestellte Auflistung spiegelt in etwa das Ranking der 7 mit Abstand am häufigsten eingesetzten Assessment-Center-Module im deutschsprachigen Raum wider.

## Hinweis

Streng genommen handelt es sich beim strukturierten Interview sowie bei psychometrischen Tests gar nicht um AC-Aufgaben im engeren Sinne. Denn AC-Aufgaben funktionieren nach dem Simulationsprinzip, d. h. erfolgskritische Aufgaben der Zielposition werden nachgestellt und der Kandidat wird bei deren Bewältigung beobachtet und bewertet. Interviews und Tests können dagegen als eigenständige diagnostische Verfahren betrachtet werden. Unabhängig davon sind sie in viele Assessment-Center eingebunden, da sie die Möglichkeit bieten, weitere Erkenntnisse über die Kandidaten zu gewinnen.

Insgesamt ist das Portfolio an denkbaren Übungen erheblich größer, als es die Darstellung in diesem Buch erlaubt. Es gibt eine Fülle von weiteren Aufgaben, deren Aufzählung den Rahmen sprengen würde, bei denen eine nur geringe Wahrscheinlichkeit besteht, damit im AC behelligt zu werden. Seien Sie also nicht verwundert, wenn Sie doch einmal mit einem Arbeitsauftrag konfrontiert werden, von dem Sie als Assessment-Center-Aufgabe noch nie gehört haben. Im Beratungsalltag stoße ich immer wieder auf Übungen, die zuvor selbst mir unbekannt waren. Ich bin deshalb zu der Schlussfolgerung gekommen: Es gibt nichts, was es in einem Assessment-Center nicht geben kann!

### ***Unkonventionelle Aufgaben***

*In einem Auswahlverfahren für Vertriebsmitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens erhalten die Teilnehmer neben den »klassischen Aufgaben« einen Sonderauftrag. Die Kandidaten werden in die Fußgängerzone geschickt, mit dem Ziel, innerhalb einer vorgegebenen Zeit möglichst viele Passanten anzusprechen und Interesse für die Dienstleistungen des Unternehmens zu wecken. Jedem Bewerber wird dabei ein Beobachter zur Seite gestellt, der die Ansprache der potenziellen Interessenten verfolgt.*

Beispiel

Auch wenn die Aufgabe aus dem Beispiel zunächst exotisch erscheinen mag, so ist sie auf den zweiten Blick gar nicht so abwegig. Flexibilität, Akquisitionsstärke und die Fähigkeit, auf fremde Menschen aktiv zuzugehen, scheinen zentrale Anforderungskriterien für die ausgeschriebene Position zu sein. Warum sollten diese ausschließlich in konstruierten Aufgaben und nicht auch in realen Situationen beobachtet werden? Das Beispiel ist sicher nicht inhaltlich repräsentativ für die Masse der Assessment-Center, zeigt aber, dass zur Überprüfung spezieller Anforderungskriterien auch unkonventionelle Aufgaben zum Einsatz kommen können. Wenn Sie sich also für eine Vertriebsposition bewerben und Akquisitionsstärke eines der Hauptkriterien ist, dann sollten Sie in der Lage sein, dies nicht nur in der Laborsituation – also im Rollenspiel, auf das Sie sich ja vermutlich gut vorbereitet haben –, sondern auch in unvorhergesehenen Alltagssituationen unter Beweis zu stellen.

## (Un-)heimliche Übungen

Eine Frage, die viele AC-Kandidaten bewegt, ist der Umgang mit den sogenannten »heimlichen Übungen«. Die Meinung, Teilnehmer eines Assessment-Centers würden in den Pausen und bei den Mahlzeiten gezielt beobachtet, ist weit verbreitet, doch aus meiner Erfahrung unbegründet. Erstens wäre eine derartige Vorgehensweise schon aus arbeitsrechtlicher Sicht sehr bedenklich. Und zweitens sind Beobachter auch nur Menschen, denen ein Assessment-Center fast ebenso viel Konzentration und Aufmerksamkeit abverlangt wie den Teilnehmern. Insofern ist auch ein Beobachter dankbar für eine Pause und möchte dann sicher nicht noch zusätzlich Teilnehmer »beschatten« müssen. Es gibt jedoch eine Handvoll Unternehmen, die Abendtermine, wie zum Beispiel ein Dinner, zur Pflichtveranstaltung für bestimmte Führungsebenen machen. Dabei weisen die Veranstalter jedoch in der Regel darauf hin, dass dies ein offizieller Bestandteil des Assessment-Centers ist und zur Bewertung beiträgt – mit einer heimlichen Übung hat dies also nichts zu tun. Die Assessment-Center, in denen tatsächlich gezielte verdeckte Pausenbeobachtungen stattfinden, dürften sich im marginalen Bereich bewegen – mir sind nur wenige Einzelfälle bekannt. Dass die zufälligen Begegnungen mit Beobachtern außerhalb des offiziellen Aufgabenkontextes als Mosaiksteine unbewusst zum Gesamtbild einer Person beitragen können, dürfte dagegen für die meisten Leser kein großes Geheimnis sein. Der Mythos von heimlichen Übungen hält sich dennoch hartnäckig. Möglicherweise nur deshalb, weil einige Bücher diesem Thema sogar ein eigenes Kapitel widmen. Sie sollten diesem Thema nicht mehr Bedeutung beimessen, als ihm gebührt.

Die Aufgaben, die am häufigsten eingesetzt werden (siehe oben: Ranking der Top 7), werde ich in diesem Buch am ausführlichsten behandeln und dazu sehr differenzierte Bearbeitungsstrategien für ihre verschiedenen Untervarianten darstellen. Darüber hinaus werde ich auf eine Reihe weiterer Übungen eingehen, die zwar nicht ganz so häufig vertreten sind, aber dennoch für viele AC-Teilnehmer relevant sein könnten, und auch dafür Lösungsmöglichkeiten vorstellen. Da das Spektrum an möglichen Aufgaben jedoch riesig ist, wird es mir nicht gelingen, jede nur erdenkliche Übung in diesem Buch zu behandeln.



Falls Sie bereits konkret wissen, welche Elemente in Ihrem Assessment-Center eingesetzt werden, sollten Sie sich bei Ihrer Vorbereitung natürlich speziell auf diese Themen konzentrieren. Den Lesern, denen keinerlei Informationen zum Ablauf vorliegen, empfehle ich, sich auf jeden Fall mit den Top-7-Aufgaben auseinanderzusetzen, darüber hinaus aber auch eine Prognose zu treffen, welche Aufgabenkombination wahrscheinlich sein könnte.

Reflektieren Sie das Anforderungsprofil und die Aufgabenbeschreibung für die angestrebte Position bzw. Hierarchieebene. Versetzen Sie sich dann in die Lage des Arbeitgebers und überlegen Sie aus dessen Perspektive, anhand welcher konkreten Aufgaben Sie die Eignung der Kandidaten überprüfen würden. Die Erfahrung zeigt, dass viele Teilnehmer mit ihrer Einschätzung oft relativ nahe an den dann tatsächlich durchgeführten Übungen liegen.

**Tipp**

## **Beurteilung und Ergebnisfindung**

»Wie kommt das Ergebnis in einem Assessment-Center zustande?«, oder: »Kann ich eine Übung, die schlecht gelaufen ist, mit einer anderen ausgleichen?« Solche Fragen werden mir häufig gestellt, doch sie lassen sich leider nicht mit einem Satz beantworten. Wie bereits in den vorhergehenden Abschnitten beschrieben, gibt es bestimmte Anforderungskriterien, die in einem Auswahlverfahren beurteilt werden sollen. Daraufhin werden verschiedene Aufgaben entwickelt, deren Konstrukteure der Meinung sind, dass sich daran die Erfüllung dieser Kriterien besonders gut erkennen lässt. Das komplette Assessment-Center wird dann in Form einer sogenannten Übungs-Kriterien-Matrix abgebildet, aus der ersichtlich ist, in welcher Aufgabe welche Anforderungskriterien überprüft werden. Diese Informationen sind Ihnen als Teilnehmer allerdings meist nicht zugänglich.