

## Auffallen um jeden Preis nicht immer gefragt



Neu ist ein Assessment-Center (AC) zur Mitarbeiterauswahl wohl nicht – trotzdem wissen viele Teilnehmer im Vorfeld nicht, was auf sie zukommt. Das verunsichert. Dabei sind die Vorgaben meist sehr ähnlich. „Bei diesem eignungsdiagnostischen Verfahren liegen die Schwerpunkte auf sozialen und rhetorischen Kompetenzen“, sagt Andreas Werner, Geschäftsführer der hr TEAM GmbH. „Es werden Gruppendiskussion, Rollenspiele und die Bearbeitung von Fallstudien und weiteren Übungen“ beurteilt. Und darauf können sich die Teilnehmer vorbereiten.“

„Wer eine Position der mittleren Hierarchieebene eines Unternehmens anstrebt, der kommt selten an einem AC vorbei“, sagt Werner. Das Assessment Center, manchmal auch Personalentwicklungsseminar genannt, ist eine Kombination aus verschiedenen Tests, Spielen und Gesprächen. Interne Unternehmensvertreter und externe Beobachter prüfen und begutachten die Teilnehmer in Gruppen- und Einzelübungen. „Ein klassisches AC dauert in der Regel ein bis drei Tage, und es nehmen mehrere Bewerber, meist acht bis 12, teil“, erklärt Werner. Von der Theorie aus betrachtet erziele das AC dank der eingesetzten diagnostischen Verfahren eine hohe Trefferquote, was den zukünftigen Berufserfolg eines Teilnehmers anbelangt. „Profis stellen dies bereits an einem Tag fest“, sagt Werner.

Es sind hauptsächlich Vertriebsorganisationen, die das Auswahlverfahren AC anwenden. Dabei tritt die klassische Form des ACs immer mehr in den Hintergrund, und es werden individuellere Formen entwickelt werden, je nachdem, welche Qualifikationen die Firma verlangt. Ein Einzel-Assessment oder Management-Audit etwa entspricht im Prinzip dem AC, aber jeder Kandidat wird einzeln getestet. Diese Versionen des ACs werden oftmals aus Diskretionsgründen eingesetzt, zum Beispiel dann, wenn Personalchef Führungskräfte suchen. Eine weitere Variante des AC sind so genannte Potential-Assessments, die Unternehmen für ihre Mitarbeiter organisieren, um hausintern deren Kompetenzen zu überprüfen und richtig einzusetzen. Alle Formen basieren aber auf dem gleichen Schema: Die Teilnehmer werden mittels verschiedener Aufgabentypen getestet.

Ein gutes, ergebnisorientiertes AC muss auf speziell erstellten Anforderungsquoten basieren, erklärt Werner: „Es muss zwingend auf die Unternehmenswerte, seine Strategie und Kultur ausgerichtet sein.“ Und hier sieht er zugleich auch ein Manko. „Die ACs müssten sich von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Das tun sie paradoxerweise oft nicht. Sie werden vielfach nach Schema F durchgeführt. Das prognostische Gütesiegel entbehrt hier jeglichen Sinns.“ Wenn beispielsweise ein Software- oder Entwicklungsingenieur gesucht werde, der eher analytisch, methodisch und strategisch arbeitet, sollte nicht dessen Kommunikationsfähigkeit im Vordergrund stehen, führt Werner an. „Wenn nun jemand gut reden und sich damit gut verkaufen kann, hat er unter den gegebenen Umständen das Rennen kurzfristig gewonnen.“

Und worin liegen die Vorteile für das Unternehmen, Bewerber in einem Assessment zu testen? Das AC bietet die Möglichkeit, Potenzial zu erkennen und gezielt zu fördern sowie kostenintensive Fehlentscheidungen zu minimieren, erläutert Werner. Zudem trage es durch die explizite Aufforderung, Feedback zu geben, zu einer Öffnung der Unternehmenskultur bei, Erfolgsbarrieren und Verbesserungsmöglichkeiten einzelner würden entdeckt, spezifische Maßnahmen ergriffen. Das Verfahren bietet laut Werner ein hohes Maß an Objektivität und Fairness. Damit kommuniziert das Unternehmen den hohen Stellenwert der Chancengleichheit für alle Mitarbeiter.

Das AC endet meist mit einem ausführlichen Gespräch. Die Beobachter berichten über ihre Eindrücke und fragen nach der Selbsteinschätzung der Teilnehmer. Hier haben Kandidaten die Chance, missglückte Übungen anzusprechen oder gute Ergebnisse zu unterstreichen. Dabei ist Understatement hilfreich: Weder Eigenlob noch übertriebene Selbstkritik sind gefragt. Ratsam ist es stattdessen, zunächst die Situation zu klären. Werner hat vor allem für künftige Führungskräfte einen Tipp, wie sie das Abschlussgespräch gut überstehen: immer beim Thema bleiben und nicht abschweifen. Und: Kritik erst im zweiten Schritt formulieren, und dies auch nie ohne ein konkretes Angebot, wie die kritisierte Situation gut aufzulösen sei. „Das Abschlussgespräch soll für beide Seiten eine realistische Lösung aufzeigen“, sagt Werner. „Die Teilnehmer müssen motivieren, dürfen aber keine leeren Versprechungen machen – das würde die Beobachter am unternehmerischen Denken zweifeln lassen.“

### Mögliche Bestandteile eines Assessment Centers

#### **Die Postkorbübung**

Ein Klassiker, der in keinem Assessment Center fehlt, ist die Postkorbübung. Der Kandidat erhält einen Stapel Briefe und andere Schriftstücke, die „Tagespost“, die er in einer vorgegebenen Zeit zu bearbeiten hat. Diese Übung dient dazu, den Bewerber auf seine Belastbarkeit zu testen, auf sein Entscheidungsverhalten, seine Ziel- oder Ergebnisorientierung und die Fähigkeit zu delegieren.

#### **Rollenspiel**

Im Rollenspiel werden für die ausgeschriebene Position typische Gesprächssituationen simuliert. Es handelt sich dabei in der Regel um Konfliktsituationen wie etwa das Gespräch mit einem Mitarbeiter, dessen Leistungen momentan deutlich nachlassen, ein Verkaufsgespräch mit einem schwierigen oder ein Telefonat mit einem unzufriedenen Kunden.

Diese Übung dient dazu, die kommunikativen Fähigkeiten des Teilnehmers zu prüfen und seine stellenspezifische Eignung zu testen (beispielsweise Führungsqualitäten, Verkaufstalent, Einfühlungsvermögen).

#### **Gruppendiskussion**

Gruppendiskussionen finden in kleineren Gruppen von vier bis sechs Personen statt. Dabei kann das Thema oder auch eine Aufgabe vorgegeben sein. Teilweise müssen die Teilnehmer eine ganz bestimmte Position vertreten, auch wenn diese nicht unbedingt ihrer persönlichen Meinung entspricht.

Diese Übung dient dazu zu prüfen, ob die Teilnehmer in der Lage sind, ihre Ideen in der Gruppe durchzusetzen. Sie zeigt, inwieweit sie aufeinander eingehen, und wer die Gruppe im Hinblick auf das Ziel leitet.