

# Per Rollenspiel zum Traumjob

## FIT FÜR DEN EIGNUNGSTEST (7)

*Immer mehr Firmen wählen ihre Mitarbeiter und Chefs über Assessment-Center aus. Ein Überblick, wie die Tests in der Regel ablaufen.*

### ASSESSMENT

Ein Assessment-Center ist ein aufwendiges Verfahren zur Personalauswahl.

Eine Jury, meist zusammengesetzt aus Vertretern der Fach- und Personalabteilung des einstellenden Unternehmens sowie aus Psychologen und externen Beratern wählen Kandidaten aus, indem sie deren Verhalten in bestimmten Situationen beobachten oder deren Wissen abchecken.

### GESCHICHTE

Entwickelt wurden die Tests in den Zwanzigerjahren in Deutschland. Das Militär hat damit seinen Offiziersnachwuchs ausgewählt. Die Übungen gerieten später in Vergessenheit, aber die Wirtschaft entdeckte sie wieder. In den USA nutzen Unternehmen die Methode seit den Fünfzigerjahren zur Personalauswahl. In Deutschland organisierte IBM 1969 das erste deutsche Assessment-Center. Den Durchbruch erlebte die Center Anfang der Neunzigerjahre, als mit der Wirtschaftskrise die Etats schrumpften.

Im Unternehmen ist eine Führungsposition zu besetzen. Wer diesen Job will, kommt an einem Assessment-Center oftmals nicht vorbei: Mithilfe dieser Assessment-Center können Firmen unter den Bewerbern den richtigen Kandidaten auswählen.

Dabei haben die Unternehmen zwei Möglichkeiten: Entweder die Chefs organisieren einen Psychologen, der die Bewerber testet. Oder sie beauftragen eine Personalberatung wie Kienbaum. Diese Consulting Unternehmen übernehmen den Eignungstest von Einzelnen sowie von Gruppen bis zu zwölf Personen, sagt Constanze Wachsmann, Leiterin der Dresdner Niederlassung von Kienbaum.

Unternehmen, die Assessment-Center nutzen, verfolgen in der Regel zwei Ziele: Entweder sie wollen die Eignung des Kandidaten für einen bestimmten Job herausfinden. Oder sie wollen testen, wie bereits angestellte Mitarbeiter noch effizienter eingesetzt und gefördert werden können. Beides klappt allerdings nur, wenn das Consulting-Firma „zwingend auf die Unternehmenswerte, die Strategie und Kultur des Auftraggebers ausgerichtet ist“, sagt Andreas Werner, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft hr Team Böblingen.

#### Methode ist nicht unumstritten

Assessment-Center sind nicht ganz unumstritten. Kritiker argumentieren, dass hier vor allem jene super abschneiden, die sich am besten verkaufen können. Die Zurückhaltenden, aber vielleicht überlegter und klüger Handelnden, blieben auf der Strecke. Das einige Argumente der Gegner von Assessment-Center nicht aus der Luft gegriffen sind, räumt auch Constanze Wachsmann von Kienbaum ein: „Es stimmt – die Übungen haben etwas Künstliches.“ Wissenschaftliche Eignungs- und Intelligenztests fänden kaum statt. Sie plädiert dennoch für Asses-



Präsentation, das ist eine Übung im Assessment-Center. Dr. Constanze Wachsmann vom Consulting Unternehmen Kienbaum in Dresden stellt Florian Winkler die Aufgabe. Foto: Ronald Bonß

ment-Center: „Ihr besonderer Wert liegt auch darin, dass jeder Teilnehmer etwas über sich selbst lernt.“ In der Regel dauert ein Assessment-Center mehrere Stunden. Es kann sich aber auch bis zu fünf Tagen hinziehen. Viele Kandidaten wissen nicht, was sie erwartet und wie sie sich vorbereiten können – und sind entsprechend verunsichert. Dabei laufen Assessment-Center meist ähnlich ab: Sie gliedern sich in einleitendes Interview, Rollenspiele, verschiedene Aufgaben und die Auswertung.

#### INTERVIEW

Das ausführliche Ausgangsgespräch dauert ein bis eineinhalb Stunden. Der Kandidat stellt sich vor und wird unter anderem nach seinen Berufserfahrungen und Karrierevorstellungen gefragt. Abgecheckt wird unter anderem: Weiß der Teilnehmer über das Unternehmen Bescheid? Kennt er sich in der aktuellen Tarifpolitik aus? Beobachtet und bewertet

werden darüber hinaus Auftreten und Rhetorik des Bewerbers – und wie er auf provozierende Fragen reagiert.

#### ROLLENSPIEL

Kandidat und Psychologe spielen mit verteilten Rollen eine bestimmte Situation aus dem Firmenalltag. Dafür gibt es unendlich viele Möglichkeiten. So kann es sein, dass der Kandidat einen Konflikt mit einem Mitarbeiter lösen muss: Der

#### NEHMEN SIE ES SPORTLICH

Wie kann man sich auf ein Assessment-Center vorbereiten?

Entspannen Sie sich und sehen das Ganze wie einen sportlichen Wettbewerb.

Studieren Sie die Stellenausschreibung. Dann wissen Sie auch, worauf das Unternehmen Wert legt.

Informieren Sie sich über den potenziellen Arbeitgeber. Danach wird sicher gefragt.

Fragen Sie beim Dienstleister wie Assessment-Center bei ihm meist laufen.

Kollege kommt häufig zu spät, schafft seine Aufgaben nicht, und das Team beschwert sich. Wie der Teilnehmer das Problem anpackt und aus der Welt schafft, gibt Auskunft über seine Führungsqualitäten. Ein anderes Beispiel: Die Teilnehmer müssen ein schwieriges Verkaufsgespräch beziehungsweise ein Telefonat mit einem unzufriedenen Kunden darstellen. Mit diesen Übungen werden die kommunikativen Fähigkeiten des Teilnehmers geprüft. Sie geben auch Aufschluss über spezifische Eignung wie beispielsweise Führungsstil, Verkaufstalent, Einfühlungsvermögen.

#### POSTKORB

Dieser Test fehlt in keinem Assessment-Center: Der Kandidat erhält einen Stapel Briefe und andere Schriftstücke, die „Postmappe“ nach dem Urlaub. In einer Stunde muss er bis zu zwanzig Vorgänge bearbeitet haben. Die Zeit ist absichtlich knapp bemessen, weil unter Stress getes-

tet wird. Zu entscheiden ist, welche Anliegen Priorität haben. Mitunter sind Vorgänge vernetzt. Erkennt der Teilnehmer, welche Informationen zusammengehören und im Einklang gelöst werden müssen? Die Postkorb-Übung dient dazu, den Bewerber auf seine Belastbarkeit zu testen. Und zu schauen, ob er entscheidet, delegieren und zielorientiert arbeiten kann.

#### PRÄSENTATION

Der Kandidat erhält zum Beispiel die Aufgabe, die Mitarbeiter einer Abteilung von neuen Vorhaben zu überzeugen. Gelingt ihm das? Wie geht er auf Querulanten ein? Ist er rhetorisch sicher? Mit dieser Übung kann das Unternehmen herausfinden, wie ausgeprägt die Kommunikationsfähigkeit des Bewerbers ist, wie sicher er auftritt und wie er mit Einwänden umgeht. Die Präsentation sollte zu einem Ergebnis führen.

#### FALLSTUDIEN

Bei dieser Übung erhält eine Gruppe etwa die Aufgabe, ein bestimmtes Problem, einen Fall zu lösen. Jeder Teilnehmer übernimmt eine Position im Team und wird individuell bewertet. So wird ersichtlich, welche Ideen er einbringt. Ist er in der Lage, sie auch in der Gruppe durchzusetzen? Kann er sich einordnen? Gehört er zu jenen, die mit ungewöhnlichen Vorschlägen und Lösungen glänzen?

#### AUSWERTUNG

Das Assessment-Center endet mit einem ausführlichen Einzelgespräch. Dabei wird deutlich, wo der Teilnehmer überzeugt hat, wo seine Schwächen liegen und wie er sich für seine Karriere-Vorstellungen weiter fit machen kann. „Hier haben Kandidaten die Chance, missglückte Übungen anzusprechen oder gute Ergebnisse zu unterstreichen. Aber aufgepasst: weder Eigenlob noch übertriebene Selbstkritik sind gefragt“, rät Andreas Werner. Das Gespräch solle für beide Seiten eine realistische Lösung aufzeigen, aber keine leeren Versprechungen machen. Die auftraggebende Firma erhält abschließend ein schriftliches Gutachten mit der Beschreibung und Auswertung aller Übungen. Am Ende die Schlussfolgerung: Der Bewerber ist für die Stelle geeignet – oder eben nicht. „Ob die Einstellung dann tatsächlich erfolgt, ist einzig und allein Chefsache“, sagt Constanze Wachsmann. GUDRUN BURCH

Mit diesem Beitrag endet die Serie.