

Das Wichtigste über Assessment-Center (AC) und Eignungstests

Ein Assessment-Center ist ein komplexes Auswahlverfahren, in dem mehrere Beobachter (beispielsweise Vertreter der Fachabteilung, Personalabteilung, Psychologen, externe Berater) simulierte, praxisrelevante Realitätssituationen und Tests beobachten, beschreiben, beurteilen und einschätzen, um auf der Basis eines Anforderungsprofils für eine konkrete Aufgabe bzw. Stelle, eigens hierzu ausgewählte Personen zu bewerten. Dabei kann ein Assessment-Center für mehrere Bewerber gleichzeitig (Gruppen-Assessment-Center) oder auch für einen einzelnen Kandidaten (Einzel-Assessment) durchgeführt werden. Das Gruppen Assessment kommt es vorwiegend bei der Auswahl von Auszubildenden, Absolventen, Trainee und in der Personalentwicklung, das Einzel-Assessment bei der Besetzung von Führungspositionen, zur Anwendung.

Von seiner Konzeption her lässt sich das Assessment Center auf zwei Grundziele hin ordnen:

1. Das Auswahl AC - Es sollen Schlüsselqualifikationen und die Eignung geprüft werden. Das kann bei Personen, die externe Bewerber sind oder bei internen Stellenbesetzungen der Fall sein.
2. Das Entwicklungs AC -Es sollen die Entwicklungspotentiale für weitergehende (Führungs)aufgaben entdeckt und eingeschätzt werden bei Personen, die einem Unternehmen schon angehören.

Worum geht es in einem AC eigentlich?

In einem AC geht es im Kern um die Ermittlung Ihrer

- Zwischenmenschlichen Fähigkeiten / Sozialverhalten
- Komplexes Denken und Einfühlungsvermögen
- Administrativen / organisatorische Fähigkeiten
- Auffassungsgabe und Leistungsverhalten

Entscheidend ist am Ende der Gesamteindruck eines jeden Kandidaten, der zum Anforderungsprofil passen muss.

Als Beobachter werden in den meisten Fällen erfahrene Führungskräfte, Personalfachleute oder Psychologen eingesetzt. Ein Assessment-Center kann zwischen einem und fünf Tagen dauern. Am Ende des AC gibt es ein Feedbackgespräch, im Idealfall auch eine schriftliche Auswertung.

Grundregeln für das AC

- Sozialverhalten hat sehr hohe Bedeutung
- Schwächen anderer nicht zum eigenen Vorteil ausnutzen
- Nicht mit Ellenbogen, sondern mit Herz und Verstand ans Ziel
- Bei der Erfüllung der Aufgaben zwischen den Zeilen lesen
- Sich nicht verstellen
- Auf Tests gut vorbereiten
- (Selbst)präsentationen üben
- Keine persönlichen Angriffe

Typische Inhalte und Übungen des Assessment

Einzelübungen

Dies sind Aufgabenstellungen, bei denen jeder Kandidat bei der Lösungsfindung auf sich alleine gestellt ist. Hierzu gehören etwa

- Selbstpräsentation (kurz oder lang)
- Intelligenztests, Leistungstests, Spezielle Funktionsprüfungs- und Eignungstests sowie Persönlichkeitstests
- Präsentationen / Vorträge
- Postkorbübung

Partnerübungen

Im Vordergrund steht das Kommunikationsverhalten im Dialog. Typische Übungen sind dabei:

- Konfliktgespräche im Rollenspiel
- Pro- und Kontradiskussionen
- Gabeltest

Gruppenübungen

Das Verhalten im Team und die Fähigkeit, in komplexen Arbeitssituationen als einer unter mehreren zu bestehen, steht im Mittelpunkt dieser Aufgaben.

- Gruppenarbeiten
- Gruppendiskussionen

Selbstpräsentation

Sie gehört zu jedem Auswahlverfahren dazu, egal ob „nur“ ein Vorstellungsgespräch stattfindet oder ein AC. Entwickeln Sie eine Kurzvariante (etwa drei Minuten) und eine ausführliche Version (zehn Minuten), je nachdem was erwartet wird. Die weitere Vorbereitung hierzu findet sich in Kapitel 5 „Das Vorstellungsgespräch“.

Präsentationssaufgaben

Finden einzeln oder in Kleingruppen statt. In Präsentationen müssen die Kandidaten sich selbst oder ein zuvor genanntes Thema einem zunächst interessierten, dann aber manchmal auch kritischem Publikum vorstellen.

Eignungstests

In der Praxis finden vermehrt Testverfahren statt, die auch unabhängig von einem Assessment Center zur Anwendung kommen können. Diese gestalten sich in Form von Intelligenztests, Leistungstests, Speziellen Funktionsprüfungs- und Eignungstests sowie Persönlichkeitstests und werden schriftlich und/oder am PC durchgeführt. Die Auswertung von psychologischen Tests ist nur unter Aufsicht eines Diplompsychologen zulässig.

Intelligenztests

Übliche Testthemen, die bei der Auswahl von kaufmännischen Auszubildenden eine Rolle spielen, sind das Rechnen (Grundrechenarten ohne Taschenrechner und Textaufgaben); Deutsch (Diktate, Lückentexte, Aufsätze), Allgemeinwissen (Erdkunde, Geschichte, Sozialkunde, Politik)

Für Abiturienten und Absolventen wird oft mit Intelligenztests versucht, die intellektuelle Leistungsfähigkeit (sprachliches und praktisch-rechnerisches Denkvermögen, Kombinations-, Abstraktions- und Vorstellungsfähigkeit) zu bestimmen. Die am häufigsten eingesetzten Verfahren sind der Intelligenz-Struktur-Test (IST-70), das Leistungsprüfsystem (LPS) sowie der Wilde-Intelligenztest (WIT). Im eher technisch orientierten Bereich wird der Mannheimer Test zur Erfassung des physikalisch-technischen Problemlösens (MTP) eingesetzt. Der

Hamburg-Wechsler-Intelligenztest (Hawie) ist ein häufig eingesetzter Intelligenztest für Erwachsene

Leistungstests

Mit Leistungstestverfahren will man Informationen über allgemeine Leistungsvoraussetzungen wie Aufmerksamkeit, Konzentration und Belastbarkeit unter Anspannung vom Bewerber gewinnen. Es geht häufig um die Bereiche logisches Denken, Sprachverständnis, Umgang mit Zahlen, räumliches Vorstellen, technisches Grundverständnis und die Stützfunktionen der Intelligenz Merkfähigkeit und Konzentrationsfähigkeit.

Die bekanntesten Verfahren in diesem Bereich sind der Aufmerksamkeits-Belastungstest (d2 – von Brickenkamp), der dann zum Einsatz kommt, wenn es auf Genauigkeit unter Zeitdruck ankommt (z.B. bei Sekretärinnen). Der Konzentrations-Verlaufs-Test (KVT), eignet sich für alle kaufmännischen Berufe Der Konzentrations-Leistungs-Test (KLT) findet seinen Schwerpunkt in den Bereich mathematisch/logisches Verständnis.

Der Allgemeine Büroarbeitstest (ABAT) erfasst die Leistungsfähigkeit für praktische Erfordernisse der Büroarbeit, er wird für kaufmännische und bürotechnische Ausbildungsberufe eingesetzt. Der Mannheimer Rechtschreibtest liefert Informationen über die Rechtschreibleistung eines Kandidaten.

Spezielle Funktionsprüfungs- und Eignungstests

Diese Verfahren werden eingesetzt, um Informationen über ganz spezielle Leistungsvoraussetzungen wie sensorische Merkmale (z.B. Fingerfertigkeit, Feinmotorik), technisches Verständnis oder Rechtschreibungs- und Rechenkenntnisse zu erhalten. Ihr Einsatz ist damit eher positionsspezifisch.

Vorwiegend in gestalterischen und einigen handwerklichen Berufen unterziehen die Schulen und Betriebe die Bewerber um Ausbildungsplätze gerne Tests, die die berufswichtigen praktischen Fähigkeiten herauskristallisieren

Persönlichkeitstests

Das Bochumer Inventar der Ruhr Universität Bochum von der Fakultät für Psychologie entwickelte diesen Test zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, der die im Berufsleben relevanten Persönlichkeitsmerkmale erfasst. Der Einsatz des BIP (Bochumer Inventar zur beruflichen Persönlichkeitsbeschreibung) ist in der Eignungsdiagnostik sehr verbreitet.

Insidertipp – Vorbereitung auf Tests

Informationen zu sämtlichen Testverfahren finden Sie unter www.wikipedia.de

Online Testtraining und Auswertung unter www.focus.de/jobs/bewerbung/einstellungstest

Die Postkorb-Übung

Berühmt ist die „Postkorb-Übung“. Der Kandidat wird in die Situation versetzt auf ein bestimmtes Ziel hinzuarbeiten. Auf seinem Schreibtisch stapeln sich die Aufgaben, das E-Mail-Postfach ist voll und eine Reihe

Termine sind für den Tag angesetzt. Nun muss der Bewerber innerhalb kürzester Zeit entscheiden, welche Aufgaben er delegieren kann, welche aufschieben und welche er vor der Abreise unbedingt selbst erledigen muss. Die sind mit den Vermerken, wie etwa "sofort erledigen", "zurückstellen", "vorläufige Maßnahmen treffen", "weitere Informationen einholen", „ignorieren“ u.ä. zu priorisieren. Besondere Aufmerksamkeit gilt Organigramm und Terminkalender, die dem Teilnehmer in der Regel ebenfalls zur Verfügung gestellt werden. Sie bieten die Entscheidungsgrundlage für die Postkorbübung. Mitarbeiternamen, Hierarchien, und interne Unternehmensschnittstellen werden deutlich.

Hier sind Organisationstalent, Arbeiten unter Zeitdruck, schnelle Auffassungsgabe, Wichtiges von Unwichtigem trennen sowie Entscheidungen treffen angesagt. Die Postkorb-Übung schließt mit einer Befragung, in der der Kandidat seine einzelnen Entscheidungen begründen muss, ab.

Rollenspiele

Ein Rollenspiel kann ein kritisches Vorgesetzter-Mitarbeiter-Gespräch, Kollegengespräch oder Verkaufsgespräch mit einem bestimmten Interviewpartner sein. (Einzel AC = Interviewpartner aus Beobachtergruppe; Gruppen AC = Interviewpartner aus Teilnehmergruppe). Für Vertriebspositionen werden häufig der Erstkontakt zu einem Kunden oder Beschwerdegespräche simuliert.

Gruppendiskussionen

In Gruppendiskussionen mit verteilten Rollen werden die Kandidaten in Situationen versetzt, die sich im Idealfall an den zu bewältigenden Aufgaben der Zielposition oder an den allgemeinen Anforderungen in

einer gewissen Hierarchiestufe orientieren. Hier kommt es vor allem darauf an, die gestellte Aufgabe/Frage zu lösen. Einen besonders guten Eindruck machen Kandidaten, die zurückhaltende Teilnehmer bewusst in die Diskussion integrieren, anstatt sich lauthals in den Vordergrund zu spielen. Nach einer Gruppendiskussionen ist ein in der Gruppe gefundenes Ergebnis zu präsentieren.

Realitätsbezogene Fallstudien

Branchen- oder berufsspezifische Fallstudien können sein:

- Bei Auszubildenden: Z.B. bei Fachinformatikern für Systemadministration eine fingierte Problemstellung an einem Server, bei Mediengestaltern eine Lösungsaufgabe zur Umgestaltung eines Logos o.ä.)
- Bei Absolventen: Z.B. im Bereich Anwendungsentwicklung eine kleine Softwareprogrammierung mit Problemstellung
- Bei Berufserfahrenen: Im Bereich Marketing ein Konzept zur Umsetzung eines Produkt Relaunch

Außerdem ist es im Bereich Grafik-Design üblich, vor Ort kreative Fähigkeiten zu beweisen. Will man Musiker oder Schauspieler werden, muss man vorspielen und für manche handwerkliche Berufe muss man das eigene Feinhandgeschick unter Beweis stellen.

Gabeltest

Bei längeren AC wird in der Regel das Mittag- und/oder Abendessen gemeinsam eingenommen. Also sollte man sich auch darauf einstellen,

neben guten Tischmanieren, die passende Konversation zu führen.
Führen Sie Smalltalk, aber beschweren Sie sich nicht über die Übungen.
Versuchen Sie auch nicht, die Beobachter zu manipulieren oder
Vorabinformationen zu erhalten.

Wie kann man sich auf ein Assessment-Center vorbereiten?

Welches Verhalten wie stark ausgeprägt sein soll, ist vom Unternehmen und der zu besetzenden Position abhängig. Zu glauben, man wüsste, worauf es ankommt und danach sein Verhalten auszurichten ist gefährlich. Das kann schnell nach hinten losgehen. Aber stellen Sie sich grundsätzlich auf die Interessen des Unternehmens ein und realisieren Sie, dass Sie sich in einer direkten Konkurrenzsituation befinden. Da Sie die ganze Zeit beobachtet werden, dürfen Sie sich davon möglichst nicht irritieren lassen (verliert sich im Laufe des AC zwangsläufig). Versuchen Sie nicht, von den Beobachtern bereits während des Assessment Rückmeldung zu bekommen. Diese erhalten Sie frühestens am Ende des Auswahlverfahrens.

- Rollenspiele und Präsentationen, die für das Assessment-Center typisch sind, vorher im Freundeskreis üben
- Namen der Beobachter und Mitbewerber merken und möglichst Gesprächsteilnehmer hin und wieder damit ansprechen. Das schafft eine persönlichere Ebene.
- Blickkontakt zu den anderen Kandidaten und Beobachtern halten.
- Nicht zu schnell sprechen. Sprechen Sie frei, klar und verständlich. Vermeiden Sie Fachchinesisch. Versuchen Sie Ihr Zeitmanagement im Griff zu haben.
- Fähigkeiten nicht übertrieben darstellen. Wenn Sie behaupten, Sie könnten fließend Englisch, dann müssen Sie es auch beweisen können

- Kritik nicht ausweichen, nicht aus dem Konzept bringen lassen.
Gegenargumente zu Ihrem Standpunkt berücksichtigen und
möglichst sachlich entkräften.

Jede Einladung zu einem Assessment-Center ist in jedem Fall eine große Chance. Die Chance, entweder eine neue Stelle zu bekommen und mehr über sich selbst zu erfahren. Sie können mit einer Teilnahme nur gewinnen. Nehmen Sie diese Chance wahr!