

Assessment Center

Assessment Center, auch kurz AC genannt, sind eine Auswahlmethode, die von Unternehmen zur Auswahl von Trainee- oder anspruchsvolleren (Führungs-)Positionen veranstaltet werden. Sie sind sehr kosten- und zeitintensiv und werden daher nur sehr gezielt eingesetzt.

Was kennzeichnet ein Assessment Center?

Bei einem Assessment Center werden mehrere Teilnehmer_innen von mehreren Beobachter_innen (meist Führungskräfte des Unternehmens) in verschiedenen Übungen (zum Beispiel Präsentationen, Postkorbübungen oder Rollenspielen) anhand definierter Kriterien (von Kommunikation bis Analytische Fähigkeiten) auf ihre Eignung überprüft. Durch diese Struktur soll das Verfahren objektiver sein als andere. Hier kommt es sehr darauf an, wie gut die Beobachter_innen von den AC-Verantwortlichen geschult werden.

Klassische Übungen neben Interviews sind:

- **Postkorbübung**
- **Rollenspiele**
- **Präsentation**
- **Gruppendiskussion**

→ Postkorb:

Hierbei ist gefragt, unter schwierigen Umständen viele Entscheidungen zu treffen. Die Zeit ist knapp und vor Ihnen liegt ein überfülltes Mailfile mit bis zu 20 Mails, Memos, Präsentationen. Alle erscheinen mehr oder weniger eilig.

Ihre Aufgabe: Priorisieren und Abarbeiten.



Beispiel: Sie sind seit kurzem Abteilungsleiter_in Konstruktion im Unternehmen XY. In einer Stunde brechen Sie zu einer viertägigen Dienstreise auf. In Ihrem Mailfile stapeln sich unbeantwortete Eingänge, die vor Ihrem Abflug erledigt werden müssen. (Ihre Vorgesetzte erwartet ein Update zu Projekt X, ein Mitarbeiter will vier Wochen Urlaub, Ihr Kind hat Schulprobleme – die Lehrerin bittet um Rückruf, die Präsentation für das Geschäftsführungsmeeting muss morgen in den Umlauf, ...).

Was tun Sie? Was wird erwartet? Erwartet wird, dass Sie Prioritäten setzen, Entscheidungen treffen und delegieren.

Tipp: Verschaffen Sie sich einen **Überblick**. Setzen Sie Prioritäten und **entscheiden Sie schnell**, wie Sie vorgehen wollen. Achten Sie besonders auf **Termine/Deadlines**. Bedenken Sie die Konsequenzen Ihrer Entscheidungen. **Delegieren** Sie überall, wo dies möglich ist. Kommunizieren Sie Ihre Entscheidungen **klar und verständlich**.

→ **Rollenspiele:**

Simuliert werden hier typische Gesprächssituationen aus der Praxis, zum Beispiel ein Mitarbeiter_innengespräch mit einem uneinsichtigen Vertriebsmitarbeiter. Nach einer kurzen Vorbereitung führen Sie das Gespräch – als Livedemonstration Ihres typischen Gesprächsverhaltens. Dabei ist es **Ihre Aufgabe**, zu einem Ergebnis zu kommen. Es wird erwartet, dass Sie das Gespräch steuern und eine Vereinbarung erreichen.

Tipp: Verfolgen Sie einen **roten Faden im Gespräch**. Lassen Sie sich von Überraschungen nicht aus der Ruhe bringen. Haben Sie die Zeit im Auge. Folgen Sie dem klassischen Gesprächsaufbau: **Begrüßung, Inhalt, Vereinbarung**. Versetzen Sie sich in die Perspektive Ihres Gegenübers und zeigen Sie Anteilnahme, wo es angebracht ist. Bleiben Sie sachlich und halten Sie Blickkontakt. Es ist wichtig, dass Sie Ihr Anliegen klar rüberbringen und stringent argumentieren. **Hören Sie aktiv zu** und gehen Sie auf die Argumente des Gesprächspartners ein. Am Schluss des Gesprächs sollte eine gemeinsame Vereinbarung stehen.

→ **Präsentation:**

Hierbei präsentieren Sie ein vorgegebenes Thema mit unterstützenden Medien. Die Möglichkeiten reichen von der Selbstpräsentation über eine Fachpräsentation bis zur Stegreifpräsentation zu einem aktuellen Thema.

Ihre Aufgabe: Stellen Sie sich und Ihr Anliegen überzeugend und souverän dar. Beispiel: Präsentation des (in der Gruppe erarbeiteten) Geschäftsmodells, einer innovativen Produktionsmethode, Konzept für einen Workshop. Bei Stegreifpräsentationen: Klimaschutz, Fahrverbot in Innenstädten. Hierbei wird erwartet, dass Ihre Präsentation einen roten Faden hat und überzeugt.

Tipp: Gliedern Sie in **Einleitung, Hauptteil und Abschluss**. Lassen Sie "Bilder" sprechen, also umschreiben Sie Sachverhalte. Nutzen Sie Medien, mit denen Sie vertraut sind und trauen Sie sich auch, zwischen Medien zu wechseln (Wechsel zwischen PowerPoint und Flipchart). **Achten Sie auf Ihr Auftreten:** Gestik, Mimik, Stimme und halten Sie Blickkontakt. Bereiten Sie sich auf Fragen vor.

Behalten Sie im Hinterkopf, dass man Sie überraschen könnte: In AC für Vertriebsmitarbeiter_innen kann es Ihnen zum Beispiel passieren, dass man Ihnen ein Thema gibt und dann kurz vor

Beginn ein vollkommen neues. Hier geht dann um Spontanität und Kreativität und nicht um Perfection.

→ **Gruppendiskussion:**

Ein vorgegebenes Thema wird in einer Gruppe von zirka sechs Teilnehmer_innen diskutiert.

Ihre Aufgabe: Die Gruppe zu einem Ergebnis führen.

Beispiel: Optimierung des Austausches zwischen Produktion und Forschung: Wie sollte die Unternehmensstruktur der Zukunft aussehen? Was wird erwartet? **Erwartet wird, dass Sie den Gruppenverlauf aktiv beeinflussen und sicherstellen, dass es ein Resultat gibt.**

Tipp: Leiten Sie die Diskussion. Beziehen Sie alle ein. Achten Sie auf die Zeit. Argumentieren Sie verständlich. Hören Sie aktiv zu. Steuern Sie die Gruppe zu einer gemeinsamen Lösung.

→ **Case Study:**

Ein realistisches Problem des Unternehmens wird detailliert beschrieben.

Ihre Aufgabe: Sie sollen alleine oder in der Gruppe einen Lösungsvorschlag erarbeiten.

Beispiel: Umweltschützer_innen mobilisieren gegen eine Ihrer Produktionsstätten. Was wird erwartet? Erwartet wird, dass Sie einen Lösungsvorschlag erarbeiten und diesen logisch begründen können.

Tipp: Bearbeiten Sie die Informationen sorgfältig. Achten Sie auf Details. Leiten Sie Ihre Lösung logisch her. Beachten Sie die verschiedenen involvierten Perspektiven. **Durchdenken Sie die Konsequenzen Ihrer Entscheidungen.** Bereiten Sie sich auf kritische Rückfragen vor.



→ Brainteaser:

Eine beliebte Methode aus dem Auswahlprozess bei Unternehmensberatungen. Ihnen werden Fragen gestellt wie: Wie tief muss ein Wasserbecken sein, damit ein Springer aus einer Höhe von 60 Metern gefahrlos hineinspringen kann? Hier kommt es nicht darauf an, dass Sie durchfallen, wenn Sie nicht auf die exakte Antwort kommen. Man will sehen, ob Sie kreativ denken und Herleitungen finden können.

Ihre Aufgabe: Schnelle, kreative Herleitung von Ergebnissen

Beispiel: In öffentlichen Schwimmbädern mit 10 Meter-Türmen sind die Sprungbecken 5,40 m tief. Annahme: 4 m reichen sicher bei normalgewichtigen Menschen aus. Wasser bremst stark ab, nehmen wir mal an, um den Faktor 2. Also brauchen wir bei 20 m 6 m Beckentiefe, bei 30 m 7 m, bei 40 m 7,50 m, bei 50 m 7,75 m, bei 60 m also knapp 8 m.

Vorgehensweise im Assessment Center

Wichtiges Kriterium im Assessment Center ist die Trennung von Beobachtung und Bewertung. Zunächst erfolgt eine reine Beobachtung des Verhaltens wie „spricht leise“, „fällt anderen ins Wort“, „fragt andere aktiv nach ihrer Meinung“, ... Am Ende einer Übung werden die Beobachtungen zu einer Bewertung zusammengefasst. Am Ende des Verfahrens wird aus allen Einzelwertungen ein Gesamтурteil gebildet. Die beobachteten Kriterien sollen für die zu besetzende Funktion eine hohe Relevanz haben. So ergibt es Sinn, im Finanzbereich analytische Fähigkeiten, Verhandlungsgeschick und Konfliktfähigkeit zu beobachten, wohingegen die Aufgaben bei einem Designer mehr Überzeugungskraft, Kundenorientierung und Durchsetzungsfähigkeit abtesten.

Ziel des Assessment Centers ist es, dass jede_r Teilnehmer_in von mehreren Beobachter_innen in verschiedenen praxisnahen Übungen gesehen wird. Typischerweise sind in einem Assessment Center sowohl Einzel- als auch Gruppenübungen vertreten – wie im echten Leben also.

Vorbereitung auf ein Assessment Center

Auf ein Assessment Center kann man sich sehr gut vorbereiten. Zunächst einmal kann man die klassischen Übungen wie **Postkorbübungen** oder **Brainteaser** trainieren. So lernt man, Ansätze für Lösungen bei Brainteasern zu finden bzw. in Postkorbübungen einfach schneller zu werden und sich nicht aus der Ruhe bringen zu lassen. Auch **Präsentationen** lassen sich gut üben, indem man alle Gelegenheiten zur Präsentation nutzt. Hier ist es wichtig, nicht nur eine Selbstpräsentation zu üben, sondern auch die Kurzvorstellung einer zweiten Person oder einen ungewöhnlichen Ansatz. So gibt es zum Beispiel die Aufgabe, die Selbstpräsentation anhand eines Bildes oder eines Wortes vorzunehmen.

Auch **Case Studies**, **Gruppendiskussionen** und **Rollenspiele** werden durch Üben routinierter. Am besten, Sie treffen sich mit Gleichgesinnten und trainieren gemeinsam.

Außerdem wichtig: Bereiten Sie sich ausführlich auf das einladende Unternehmen vor. Was haben Sie in Ihrer Bewerbung angegeben? Was können Sie über das Unternehmen in Erfahrung bringen, eventuell sogar über einige der Unternehmensvertreter_innen? Verlassen Sie sich hier nicht allein auf die Website, sondern recherchieren Sie bei Google, lesen Sie Wirtschaftsmagazine und verfolgen Sie die Kommunikation auf dem Corporate Blog oder bei Facebook. Je mehr Sie wissen, umso mehr Inhalte haben Sie für den Smalltalk in den Pausen und im Interview.

Smalltalk und Gabeltest



Neben der fachlichen Vorbereitung dürfen Sie eines nicht vergessen: Ein Assessment Center besteht aus vielen Übungen und aus **vermeintlich lockerem Zusammensein zwischen den Einheiten**. Oft trifft man sich mit den AC-Teilnehmern zum Mittagessen. Dazu kommen oft auch Unternehmensvertreter aus anderen Abteilungen und der Geschäftsführung.

Hier zeigen sich Ihre sozialen Fähigkeiten. Als „No-Go“ gilt es zum Beispiel, zum Mittagessen Alkohol zu trinken, auch wenn es angeboten wird. Auch ein paar Themen für den Smalltalk sollten Sie zur Hand haben: das Wetter, Urlaub oder auch Fußball gehen (fast) immer. Vermeiden Sie politische, soziale und gesellschaftliche Themen.

Nachbereitung

Auch wenn Sie sich gut auf ein Assessment Center vorbereiten, werden Sie sicher keinen anderen Menschen aus sich machen. Und wollen Sie das überhaupt? Schließlich geht es auch um ein gegenseitiges Kennenlernen, auch wenn Sie „auf dem Prüfstand“ stehen. Wenn die Anforderungen nicht zu Ihnen passen, wird Ihnen voraussichtlich der Job auch weniger Spaß machen. Das Beste, was Sie machen können: **Zeigen Sie sich von Ihrer besten Seiten, seien Sie authentisch und aktiv.** Und nutzen Sie das Assessment Center und das Feedback, das Sie am Ende erhalten, als eine weitere Lernmöglichkeit.

Checkliste zur Vorbereitung auf ein Assessment Center

- **Unterlagen checken:** Was habe ich im Lebenslauf angegeben, was habe ich zu meiner Motivation gesagt?
- **Informationen zum Unternehmen:** Was lässt sich über das Unternehmen herausfinden? Verlassen Sie sich dabei nicht allein auf die Unternehmenswebsite, sondern recherchieren Sie bei Google, in Wirtschaftsmagazinen und lesen Sie auch die letzten Pressemitteilungen.
- **Aufgaben üben:** Brainteaser, Postkorbübungen, aber auch andere Knobelaufgaben lassen sich trainieren. Damit verstehen Sie die Aufgaben schneller, lassen sich nicht so schnell aus der Ruhe bringen und schaffen damit mehr Punkte in kurzer Zeit.
- **In der Gruppe üben:** Gruppendiskussionen, Interviews, Präsentationen werden durch Übung schnell wesentlich sicherer – und damit besser. Geben Sie sich gegenseitig Feedback.
- **Sachen bereitlegen:** Planen Sie Ihre Reise sorgfältig, nehmen Sie sich genug Zeit für den Weg und packen Sie Ihre Sachen rechtzeitig. Checken Sie diese auf Mängel wie abgerissene Knöpfe, Knitterfalten etc.
- **Nicht locker lassen:** Auch in den Pausen stehen Sie unter Beobachtung. Präsentieren Sie sich daher IMMER von Ihrer besten Seite.

Weitere Informationen:

Holger Beitz, Andrea Loch: **Assessment Center**. Erfolgstipps und Übungen für Bewerber. Goldmann 2004. ISBN 978-3442166442. Euro 6,95.

Brainteaser im Bewerbungsgespräch, 140 Übungsaufgaben für den Einstellungstest. Squeaker.net 2015.

Weblink Brainteaser

Christian Püttjer, Uwe Schnierda: **Training Assessment Center**: Die häufigsten Aufgaben – die besten Lösungen. Campus Verlag 2011. ISBN 978-3593393674. Euro 24,99.

**Haben Sie noch Fragen?
Wir beraten Sie gerne auch persönlich:**

<http://www.uni-due.de/abz/career.php>

Viel Erfolg bei Ihrer Bewerbung!