

Assessment

Wer glaubt, er hätte mit den Abschlussprüfungen an Schule oder Uni das Schlimmste hinter sich, der irrt. Denn viele grosse Unternehmen wenden stressige Methoden an, um ihren Nachwuchs zu rekrutieren. In so genannten Assessment Centern (AC) wird die Eignung potentieller Kandidaten geprüft. Kein Zuckerschlecken.

Assessment kommt aus dem Englischen und bedeutet so viel wie „Feststellung“, „Abschätzung“, „Bewertung“. Das Assessment Center, manchmal auch Auswahltag oder Personalentwicklungs-Seminar genannt, ist eine Kombination aus verschiedenen Tests, Planspielen und Gesprächen. Vertreter des Unternehmens prüfen und begutachten Bewerber ein bis drei Tage lang – in Gruppen und Einzelübungen.

Die Zahl der Unternehmen, die dieses Verfahren anwendet, schwankt. Mal ist von 150 deutschen Grossfirmen die Rede, andere sprechen von weitaus mehr. Das liegt daran, dass die klassische Form des Assessment Centers immer mehr in den Hintergrund tritt und individuellere Formen entwickelt werden. Je nachdem, welche Qualifikationen die Firma verlangt. Ein Einzel-Assessment etwa entspricht im Prinzip dem Assessment Center, aber jeder Kandidat wird einzeln getestet. Aus Diskretionsgründen setzen es die Personalchefs meist bei Führungskräften ein. Immer mehr Unternehmen organisieren Potential-Assessments für ihre Mitarbeiter, um hausintern die Kompetenzen der Angestellten zu überprüfen und richtig einzusetzen. Alle Formen basieren aber auf dem gleichen Schema: Die Teilnehmer werden mittels verschiedener Aufgabentypen getestet.

A) Postkorb-Übung

Die Postkorb-Übung ist eine der klassischen Aufgaben im Assessment Center. Hier gilt es, unter schwierigen Umständen viele Entscheidungen zu treffen. Die Zeit ist knapp und vor Ihnen steht ein überfüllter Postkorb, in ihm 15 bis 20 Briefe mit mehr oder weniger eiligen Anliegen. Ihre Aufgabe ist es nun, Prioritäten zu setzen. Was ist wirklich wichtig und muss sofort erledigt werden? Was können Sie delegieren, und was kann warten? Die Zeit ist vorgegeben, Rückfragen sind nicht gestattet.

Zu Beginn bekommen Sie eine Situationsbeschreibung. Rechnen Sie auch mit Schikanen: Eine Meldung wird nachgereicht, das Telefon klingelt oder ein wichtiges Meeting kommt dazwischen. Diese Übung soll etwas über Ihre Entscheidungsfreude, Selbstorganisation und Verantwortungsbewusstsein aussagen. Ziel ist es, die analytischen Fähigkeiten, die Delegationsbereitschaft, die Fähigkeiten im Umgang mit komplexen Sachverhalten und Ihre emotionale Stärke unter starkem Zeitdruck zu testen.

1. Den Überblick gewinnen

- Alle Informationen in Ruhe durchlesen
- Vorfälle ordnen, Zusammenhänge erkennen (z.B. trennen nach privat und geschäftlich)
- Prioritäten festlegen. Was muss unbedingt zuerst erledigt werden, was hat Zeit?
- Zeitplan erstellen

2. Aufgaben auswählen

- Vorfälle festlegen, die Sie selbst bearbeiten müssen
- Termine, die einzuhalten sind, besonders hervorheben
- Konsequenzen bedenken, wenn Fristen nicht eingehalten werden
- Planungsschema aufstellen (was, wann, wo, von wem, wie lange erledigt wird)

3. Delegieren

- Delegieren Sie Aufgaben, die auch von anderen erledigt werden können.
- Kontrollfrage beim AC: Warum werden gerade diese Aufgaben delegiert? Begründung parat haben. Könnte bei AC-Beobachtern der Eindruck entstehen, dass Sie sich vor Entscheidungen drücken wollen?
- Effizienz- und Erfolgskontrolle bedenken

4. Entscheidungen treffen

- Alle verfügbaren Informationen berücksichtigen
- Alternativen abwägen
- Zeitplan und Planungsschema kombinieren
- Konsequenzen einzelner Entscheidungen bedenken
- Motive für Entscheidungen müssen für AC-Beobachter plausibel sein

Beispiel Postkorb-Übung

Sie sind der Familienvater Dieter Schell.

Heute ist Montag, der 22. Mai. Jetzt ist es 17.15 Uhr. Sie sind gerade von einer längeren Dienstreise, auf der man Sie nicht erreichen konnte, nach Hause zurückgekehrt. Morgen, am Dienstag, um 8 Uhr treten Sie eine Reise nach China an und kommen erst am Montag, den 29. Mai um 19 Uhr wieder zurück. In China kann man Sie nicht erreichen, und Sie können zwischen Abreise und Heimkehr auch nichts von dem erledigen, was Sie nun vorfinden und regeln müssen.

Ihre Frau ist nämlich heute früh ins Krankenhaus eingeliefert worden und wurde vor sieben Stunden operiert. Die Post und sonstige Notizen hat Ihre Frau Ihnen noch in den Postkorb getan. Sonst ist niemand im Haus. Das Telefon ist ausgerechnet heute gestört, das Handy haben Sie im Flugzeug vergessen und einen Internetanschluss haben Sie keinen zu Hause. Ihre Nachbarn sind zurzeit nicht erreichbar. Sie haben bis auf 800 Franken kein Geld im Haus und nur noch einen Scheck im Scheckheft. In fünfzehn Minuten müssen Sie Ihren Postkorb bearbeitet haben. Danach, also von 17.30 Uhr bis 19 Uhr, müssen Sie noch dringende Besorgungen in der Stadt machen.

In Ihrem Postkorb finden Sie nun Notizen, Briefe, Mitteilungen usw. Sehen Sie diese einzeln durch. Schreiben Sie auf ein separates Blatt und nicht auf die Postkorb-Zettel, was Sie aufgrund der Inhalte der einzelnen Dokumente tun würden oder notieren Sie, was Sie durch wen zu veranlassen wünschen. Ob Sie nun eine Antwortnotiz anfertigen, Termine vereinbaren, die Aufgaben gleich lösen, später lösen oder gar nichts unternehmen wollen, hängt jetzt von Ihnen ab.

Bitte versetzen Sie sich in die Situation des Herrn Dieter Schnell. Zeitdruck und äussere Umstände sind vielleicht ungewöhnlich. Die Probleme, die Sie vorfinden, könnten jedoch durchaus der Realität entsprechen.

Quelle: Holger Beitz, Andrea Loch: Assessment Center, Falken-Verlag, 1997.

B) Fallstudie

Fallstudien wollen Sie mit einem überschaubaren, aber dennoch komplexen Sachverhalt konfrontieren. Dabei befassen sich die zu lösenden Aufgaben normalerweise mit einem Branchen-typischen Problem. Fallstudien sind innerhalb eines Assessment Center gerne als Gruppenarbeit angelegt, es gibt sie aber auch als Einzelaufgabe.

Je nach Aufgabentyp möchten die Beobachter verschiedene Fähigkeiten bei den Bewerbern testen. Es geht um analytische und organisatorische Kompetenzen, aber auch darum, wie die Teilnehmer an ein schwieriges Problem herangehen und wie sie sich eine Lösung erarbeiten. Der zeitliche Rahmen einer Fallstudie ist sehr unterschiedlich. Bei gross angelegten Tests kann die Bearbeitung bis zu einem ganzen Tag dauern. In der Regel stehen den Teilnehmern einige Stunden zur Verfügung.

Tipps zur Bearbeitung von Fallstudien

- Gehen Sie systematisch an die Aufgaben heran.
- Lesen Sie die Aufgabenstellung genau durch und ordnen Sie die Informationen.
- Alle Aspekte müssen bedacht werden.
- Es hilft, sich Fakten und Daten stichwortartig aufzulisten.
- Dokumentieren Sie Ihren Lösungsweg, damit er für Sie und für die Beobachter jederzeit nachvollziehbar ist.

Beobachter achten auf

- Wie schnell erfasst der Kandidat die Problemsituation?
- Entscheidet er sich für eine richtige Lösung?
- Kann der Bewerber sich in einen komplexen Sachverhalt schnell einarbeiten?
- Bedenkt er Lösungsalternativen und berücksichtigt er alle Informationen aus den Vorgaben?
- Wie sieht es aus mit Belastbarkeit, Konzentrationsfähigkeit und analytischem Denkvermögen?

Beispiel Fallstudie

Sie sind bereits seit einigen Jahren Projektkoordinator in einem innovativen Unternehmen des Anlagenbaus. Ihr Unternehmen orientiert sich seit einiger Zeit neu, um seine Marktposition zu stärken. Zu diesem Zweck hat die Geschäftsleitung vor drei Monaten eine gute Chance zur Erweiterung der Geschäftsaktivitäten wahrgenommen und zu einem günstigen Einstandspreis einen Fertigungsbetrieb für Rohrleitungs- und Sondermaschinenbau gekauft.

Wegen Ihrer bisherigen Leistungen und Ihrer Erfahrungen möchte die Geschäftsleitung, dass Sie sich dieser Aufgabe annehmen und das Unternehmen, das wirtschaftlich etwas angeschlagen ist, wieder auf Erfolgskurs bringen.

Das zugekaufte Unternehmen, ein Betrieb, der seit 23 Jahren als Familienunternehmen geführt wurde, ist in der Branche als zuverlässig und qualitätsorientiert bekannt. Der Marktanteil ist seit drei Jahren auf rund acht Prozent gestiegen. Zu den Kunden gehören vor allem Unternehmen von Rohölnachfolgeprodukten und mineralischen Grundstoffen (Schlammförderanlagen) im Nahen Osten.

Trotzdem waren die letzten fünf Jahre nicht leicht für das Unternehmen. Von den ursprünglich 85 Mitarbeitern sind zwischenzeitlich nur noch 73 im Unternehmen. Hohe Lager- und Logistikkosten für die rund 2500 unterschiedlichen Bauteile, von der Schraube bis hin zu komplexen Schaufelrädern für die Rohrförderantriebe, drücken beständig auf das Ergebnis. Auch die Sondermaschinen, die im Unternehmen eingesetzt werden, um dem Motto des Unternehmens „Unsere Kunden haben individuelle Probleme und erwarten individuelle Lösungen. Deshalb fertigen wir speziell nach ihren Wünschen“ gerecht zu werden, sind nur unzureichend ausgelastet.

Trotz gut gefüllter Auftragsbücher läuft das Unternehmen nicht so, wie es laufen könnte.

Die Geschäftsleitung erwartet von Ihnen in 14 Tagen ein Konzept, mit welcher Produktions- und Marktstrategie nach Ihrer Einschätzung das zugekaufte Unternehmen innerhalb der nächsten zweieinhalb bis drei Jahre eine gefestigte Marktposition erreichen und zum Gesamtgewinn der neuen Unternehmensgruppe beitragen kann. Ferner erwartet die Geschäftsleitung in dieser Zeit ein Umsatzplus von wenigstens sieben Prozent. Lassen Sie in Ihre Überlegungen auch die aktuelle Situation im deutschen Maschinenbau einfließen.

Quelle: www.e-loft.de

C) Gruppendiskussion

In der Gruppendiskussion geht es darum, im direkten Vergleich mit den anderen Bewerbern gut abzuschneiden. Diese Übung gehört also zur Gattung „Jeder gegen jeden“. In der Regel wird ein vorgegebenes Thema kontrovers diskutiert. Die Teilnehmer müssen also den Sachverhalt verstehen, ihre Position überzeugend vertreten, eine Argumentationsstrategie entwickeln können und zudem noch auf ihre Körpersprache achten. Ziel ist es, das gestellte Problem möglichst einvernehmlich zu lösen.

An den meisten Gruppendiskussionen nehmen vier bis sechs Bewerber teil, plus Moderator und Beobachter. Die Gruppe bekommt eine Zeitvorgabe zwischen 15 und 45 Minuten. Die Beobachter haben bestimmte Kriterien, auf die sie während einer Gruppendiskussion besonders achten.

1. Soziale Kompetenz

- ⇒ Kontaktfähigkeit
- ⇒ Einfühlungsvermögen
- ⇒ Integrationsfähigkeit
- ⇒ Kooperationsfähigkeit
- ⇒ Informationspolitik
- ⇒ Selbstdisziplin
- ⇒ Zuhörfähigkeit
- ⇒ Überzeugungskraft
- ⇒ Rhetorik
- ⇒ Ausdrucksmöglichkeit
- ⇒ ...

2. Systematisches Denken und Handeln

- ⇒ Kombinationsfähigkeit
- ⇒ Entscheidungsfähigkeit
- ⇒ Problemerkennung
- ⇒ Entwicklung von Alternativen
- ⇒ ...

3. Aktivitätspotenzial

- ⇒ Führungspotenzial
- ⇒ Führungsmotivation
- ⇒ Selbstwertgefühl
- ⇒ Durchsetzungsvermögen
- ⇒ Zielstrebigkeit
- ⇒ ...

Generell gibt es für die Kandidaten einige Verhaltenstipps. In einer Gruppendiskussion sollte man sich immer freundlich, höflich und rücksichtsvoll zeigen. Es ist wichtig, Kompromissbereitschaft zu zeigen und die Konkurrenten ernst zu nehmen. Wer ständig dazwischenredet und nicht zuhören kann, verhält sich respektlos gegenüber seinen Mitspielern. Ein sicheres Auftreten und eine klare eigene Meinung sind selbstverständlich.

Alle Anwesenden sollte man mit Namen ansprechen. Knappe präzise Sätze formulieren, so wenig Füllwörter wie möglich verwenden und keine Nebensächlichkeiten anbringen, ist strategisch klug. Wer deutlich, ruhig und sachlich spricht, wird von den Teilnehmern geschätzt.

Tipps zum Umgang mit ihren Mitstreitern:

- ➔ Gehen Sie fair und freundlich mit Ihren Mitstreitern um, auch nach dem Test.
- ➔ Respektieren Sie ihre Qualitäten ohne Neid oder Missgunst.
- ➔ Bewahren Sie aber eine gewisse Distanz, es sind schliesslich Konkurrenten.
- ➔ Konzentrieren Sie sich auf das Ziel der Aufgaben. Geht es um Teamarbeit, engagieren Sie sich für die Gruppe; kommt es auf die Einzelqualitäten an, geben Sie Ihr Bestes.
- ➔ Sehen Sie sich als gleichwertigen Teilnehmer. Zum Zeitpunkt des AC stehen alle auf der gleichen Stufe. Erst später qualifizieren sich einige für Höheres.

Beispiel Gruppendiskussion

Thema: Eine Unternehmensberatung, ein etablierter Künstler, ein Arbeitsamt und eine Internetagentur planen ein gemeinsames Projekt: Sie möchten 20 jungen Künstlern die Möglichkeit geben, ihre Kunstwerke zu präsentieren. Die vier Partner verbinden mit diesem Projekt unterschiedlichste Interessen. Die Unternehmensberatung sieht darin eine Möglichkeit der Imagepflege, der etablierte Künstler hofft auf Möglichkeiten der Kooperation, die Internetagentur hingegen möchte daraus in erster Linie grossen Profit schlagen, und das Arbeitsamt sieht es als ein Pilotprojekt, um langfristig Arbeitslose (und nicht nur Künstler) durch solche Projekte zu unterstützen.

Aufgabe: Entwerfen Sie ein Konzept, bei dem Sie die unterschiedlichen Interessen berücksichtigen. Es bleibt Ihnen überlassen, ob Sie sich in verschiedene Rollen einteilen oder gemeinsam alle Aspekte bedenken. Ansonsten sind Ihrer Kreativität keine Grenzen gesetzt: Überlegen Sie sich WO, WANN, MIT WEM und IN WELCHER FORM sich ein solches Projekt realisieren liesse. Erörtern Sie die Fragestellung und stellen Sie uns eine Kollage Ihrer Ergebnisse zusammen.

Quelle: Westerwelle Consulting

D) Selbstpräsentation

Der Bewerber muss sich nicht nur in der schriftlichen Bewerbung selber vorstellen. Auch während des Assessment im Assessment Center ist gute Selbstpräsentation gefragt. Sich selbst ins beste Licht rücken, Schwächen kaschieren, Stärken hervorheben und sich gleichzeitig noch möglichst natürlich geben – keine einfache Aufgabe. Kandidaten mit einer überzeugenden Selbstdarstellung erarbeiten sich allerdings oft einen Sympathiebonus bei den Beobachtern.

In der Regel steht die Selbstpräsentation gleich am Anfang des Assessments. In einer Vorbereitungszeit von drei bis fünf Minuten können sich die Bewerber überlegen, wie sie sich selbst darstellen möchten. Dann haben sie bis zu zehn Minuten Zeit, über sich und ihren beruflichen Werdegang zu berichten.

Eine Selbstpräsentation ist ähnlich wie das Bewerbungsanschreiben aufgebaut:

- Zunächst berichtet man über seine derzeitigen Aufgaben.
- Dann geht man auf die Anforderungen der neuen Position ein und stellt einen Bezug her. Das heisst, man macht deutlich, warum man sich durch seine bisherigen Erfahrungen für den neuen Job qualifiziert.
- Im Anschluss daran kann man die berufliche Entwicklung darstellen, also einzelne Stationen aufführen, natürlich ohne zu stark ins Detail zu gehen. Auch hierbei sollte der Bewerber herausstellen, welche Stufen ihm für die angestrebte Position wichtig erscheinen.
- Zum Abschluss kann man das Wichtigste noch einmal zusammenfassen und mit Schlagworten und Schlüsselbegriffen „verzieren“. Auch das Hauptargument, warum gerade Sie für die Stelle wie geschaffen sind, sollte nicht fehlen.

Vermeiden Sie negativ besetzte Begriffe und überspielen Sie Lücken im Lebenslauf. Zeigen Sie individuelles Profil, gehen Sie auf die neuen Anforderungen ein, geben Sie Beispiele für Ihre Kompetenzen und verwenden Sie Fachjargon. Gute Rhetorik ist das A und O. Aber auch hier gilt: beschreiben statt bewerten. Loben Sie sich selbst also nicht zu sehr.

E) Intelligenz-, Persönlichkeits- und Leistungstests

Um das Bild des Bewerbers zu ergänzen, werden in Assessment Centern auch standardisierte Testverfahren angewandt. Drei wesentliche Elemente sind der Intelligenz-, der Persönlichkeits- und der Leistungstest. Mit solchen Übungen möchte man die entsprechenden Qualitäten bei den Bewerbern „messen“. Evaluierte Testverfahren sind im Buchhandel käuflich zu erwerben und können entsprechend auch trainiert werden.

Intelligenztest

Wer hat in Zeiten von „Wer wird Millionär?“ nicht schon von Intelligenztests gehört. Sie sind die bekannteste Sorte der Übungen. Neben Faktenwissen geht es auch darum, logische Zusammenhänge zu erkennen und Schlussfolgerungen ziehen zu können. Es gilt, sprachliche Analogien zu erkennen, logische Zahlenreihen fortzusetzen oder das räumliche Vorstellungsvermögen zu beweisen.

Persönlichkeitstest

Hier sollen bestimmte Charaktereigenschaften erfasst werden. Dem Bewerber werden bestimmte Aussagen vorgelegt, und er muss sich zwischen mehreren (abgestuften) Antwortmöglichkeiten entscheiden. Zum Beispiel ob er einem Verhalten voll oder überhaupt nicht zustimmen kann. Gelegentlich müssen die Kandidaten sich auch in beschriebenen kritischen Situationen für eine Reaktion entscheiden. Die Auswertung soll etwas über den Typ des Teilnehmers aussagen.

Leistungstest

Leistungstests sind ähnlich konstruiert wie Intelligenztests. Es werden damit geistige Fähigkeiten erfasst, die nicht der Intelligenz zuzuordnen sind, so zum Beispiel Konzentration oder Ausdauer.

Im Allgemeinen begegnet man diesen Testverfahren mit einer gewissen Skepsis. Es bleibt zu überlegen, ob die hiermit gewonnenen Erkenntnisse ausreichend aussagekräftig sind, um den damit verbundenen Aufwand zu rechtfertigen.

Quelle: <http://www.focus.de/D/DB/DBV/DBV23/DBV23D/dbv23d.htm>