

Experteninterview mit Dr. Susanne Sachtleber zum Thema „Assessment Center“ für www.absolventa.de (10/2009)

Wie verbreitet sind Assessment Center mittlerweile bei der Personalauswahl? In welchen Branchen und ab welcher Unternehmensgröße werden sie vor allem angewendet?

Bewirbt man sich bei international agierenden Unternehmen – Konzernen oder größeren mittelständischen Unternehmen – muss man als Berufsanfänger mit Hochschulabschluss beziehungsweise bei der Bewerbung um eine Trainee-Stelle auf jeden Fall mit einem AC rechnen. Bei ca. 50% der Unternehmen werden Assessment Center für diese Zielgruppe durchgeführt. Bei der Auswahl von Auszubildenden liegt der Anteil immerhin auch schon zwischen 20 und 30%. Bewirbt man sich als Führungskraft von extern liegt der Anteil zwischen 10 und 17%. Die Branchen der Unternehmen spielen dabei keine Rolle. Auch kleinere mittelständische Unternehmen bedienen sich inzwischen durchaus häufiger als erwartet gezielter Auswahlverfahren.

Inwiefern werden in einem Assessment Center die fachlichen Kompetenzen beurteilt und wie sehr spielen soziale Kompetenzen eine Rolle?

Im Zentrum stehen Verhaltensmerkmale, die als relevant für die zukünftige berufliche Tätigkeit angesehen werden sowie Persönlichkeitsmerkmale, die im Rahmen eines AC durch so genannte „psychometrische Testverfahren“ analysiert werden, zum Beispiel das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). Ziel dieser Verfahren ist es, vor allem die überfachlichen Kompetenzen eines Bewerbers zu ermitteln. Ergänzt wird dies unter Umständen auch durch einen Intelligenztest oder durch ganz konkrete Arbeitsproben bzw. fachliche Fragen, wenn Bewerber für ein ganz bestimmtes Tätigkeitsfeld ausgewählt werden. Diese fachliche Komponente spielt häufig jedoch eine untergeordnete Rolle.

Eine gute Vorbereitung wird Bewerbern oft als Garant für den Erfolg im Assessment Center vermittelt. Was sollte man bei der Vorbereitung auf ein AC beachten?

Zunächst gehört dazu eine sehr gute Recherche über das Unternehmen und über die Position, für die man sich bewirbt. Anschließend sollte man sich im Vorfeld intensiv Gedanken darüber machen, was einen tatsächlich für diese Funktion, Branche oder gerade diese Unternehmen qualifiziert. Das ist wichtig, um diese Aspekte bei einem Interview überzeugend vermitteln zu können. Es dient aber auch dazu, sich die Stärken seines eigenen Profils noch einmal bewusst zu machen, um authentisch und souverän in den einzelnen Übungen eines ACs handeln zu können. Man sollte sich weniger Gedanken darüber machen, welche Verhaltensweisen „erwünscht“ sind. Stattdessen sollte man sich auf seine Stärken konzentrieren und möglichst versuchen, diese den Beobachtern zu zeigen.

Ist es in Ordnung vorher in der Firma anzurufen, um zu erfragen, wie das AC ablaufen wird?

Der Bewerber sollte sich nicht davor scheuen, nach der Einladung im Unternehmen zu erfragen, wie das AC verlaufen wird. Ergänzend dazu ist es natürlich sinnvoll, sich auf mögliche Abläufe und Arten von Übungen, Aufgaben und Tests vorzubereiten, was man durchaus mit professioneller Unterstützung tun kann. Vor allem aber sollte der Bewerber sich Feedback zur Wirkung seines Verhaltens geben lassen. Als Hochschulabsolvent kennt man unterschiedliche Unternehmen ja meist bereits als Praktikant. Trotzdem sollte man sich darüber informieren, was jetzt als Bewerber und zukünftiger Mitarbeiter erwartet wird, beziehungsweise, wie das eigene, natürliche Verhalten aus Unternehmenssicht wahrgenommen wird – denn darum geht es in einem AC. Eine gute und

gründliche Vorbereitung sollte also zum Ziel haben, die möglichen Erwartungen eines Unternehmens mit der individuellen, persönlichen Haltung und dem eigenen, authentischem Verhalten zu erfüllen.

Den Bewerbern können unbewusst Fehler im Assessment Center unterlaufen. Woran scheitern Bewerber am häufigsten?

Grund für ein Scheitern ist sehr häufig, dass ein Bewerber nicht schnell genug in die Rolle im AC findet, dass heißt vielleicht sogar zu sehr überlegt, was jetzt gerade von ihm verlangt wird, anstatt spontan und authentisch mit der jeweiligen Rolle umzugehen. Ein relativ hohes Maß an Flexibilität, klare Konzentration auf die jeweilige Aufgabe, Prioritätensetzung und natürlich Stressresistenz sind sicherlich Eigenschaften, die einen Erfolg im AC unterstützen.

Welches Verhalten ist für die Gruppenübungen ratsam?

Vor allem in Gruppenübungen, in denen sowohl Teamverhalten als auch Durchsetzungsfähigkeit beobachtet wird, sollten die Bewerber souverän und respektvoll miteinander umgehen und nach Möglichkeit zeigen, dass sie anderen Teilnehmern Orientierung geben können.

Welche Aufgaben sind am häufigsten in ACn für Nachwuchsführungskräfte vertreten? Worauf sollten sich Hochschulabsolventen einstellen?

In einem AC soll zunächst das Verhalten von Bewerbern in konkreten, jobrelevanten Situationen beobachtet und nach dem konkreten Anforderungsprofil des Unternehmens beurteilt werden. Deshalb werden die Bewerber in Rollensimulationen mit 3 bis 4 ganz unterschiedlichen Aufgaben konfrontiert, zum Beispiel der Begegnung mit Kollegen im Unternehmen, einem Gespräch mit einem Vorgesetzten oder als Teilnehmer eines interdisziplinären Teams. Um die Auffassungsgabe und die konzeptionellen Fähigkeiten zu überprüfen, wird häufig die Erarbeitung einer Präsentation zu einem Thema aus dem Unternehmenskontext verlangt. Die berühmt-berüchtigte „Postkorb-Übung“, die heute zu einer Email-Übung geworden ist, lässt erkennen, ob der Teilnehmer Prioritäten setzen kann, entscheidungsfähig ist, und wie er in einer Organisation kommuniziert. Ein ausführliches, strukturiertes Interview, in dem vor allem auch der bisherige Werdegang reflektiert wird, ergänzt diese Rollensimulationen. Die Frage der Motivation zur Entscheidung für ein bestimmtes Studium, ein Praktikum oder einen Auslandsaufenthalt sowie auch privates beziehungsweise gesellschaftliches Engagement sind außerdem Thema.

Wie kann man erfolgreich in einem AC bestehen, wenn man schlecht mit Prüfungssituationen umgehen kann beziehungsweise sich als schüchterner Mensch dem Konkurrenzdruck in einem AC nicht gewachsen fühlt?

Neben all den Dingen, die ich bereits bezogen auf die Vorbereitung zu einem AC genannt habe, sollten sich Bewerber, denen Prüfungssituationen zu schaffen machen, mit möglichen Abläufen eines AC so vertraut wie möglich machen. Diese Situationen sollten sie einige Male vorher „durchspielen“, um Sicherheit und Routine zu bekommen. Ebenso sollten Bewerber, die sich selbst in Gruppensituationen eher zurückhalten, vorher bewusst solche Situationen suchen und Grenzen für sich austesten. In beiden Fällen bietet sich dann tatsächlich ein professionelles Bewerbercoaching an, um sich mit solchen Auswahlsituationen aber auch anderen Situationen, die im Berufsleben auf einen zu kommen werden, sicherer zu fühlen.

**Wie verbreitet sind Online Assessment Center, werden diese in Zukunft mehr Verbreitung finden?
Und wo liegen die Vorteile gegenüber „herkömmlichen“ AC-Verfahren?**

AC-Verfahren können nicht vollständig „online“ durchgeführt werden, da sie ja vor allem aus der Beobachtung von Verhalten des Bewerbers vor Ort bestehen. Online können und werden unterschiedliche Testverfahren innerhalb eines AC oder in der Phase der Vorbereitung eingesetzt, um die Zeit in einem AC oder einem Interview so effizient wie möglich zu nutzen. Online-Tests können Persönlichkeitstests sein, Intelligenztests, Tests die sich zum Beispiel speziell auf Fähigkeiten für den Vertrieb beziehen oder die Potenziale für eine Führungskraft überprüfen. Die Ergebnisse daraus sollten eine Quelle für die Gesamtbeurteilung eines Bewerbers darstellen, gemeinsam mit den konkreten Verhaltensbeobachtungen im AC, der Begutachtung der schriftlichen Unterlagen sowie der Ergebnisse aus einem oder mehreren strukturierten Interviews. Das Feedback am Ende eines Verfahrens sollte sich auf jeden Fall auch auf die Ergebnisse aus den eingesetzten Testverfahren beziehen.

Inwiefern bestehen bei Online Verfahren Manipulationsmöglichkeiten durch den Bewerber?

Auch diese Frage lässt sich mit der allgemeinen Frage nach der Seriosität und Professionalität von Verfahren beantworten. Gerade bei Testverfahren sollten die Unternehmen auf wissenschaftlich fundierte Verfahren und Anbieter zurückgreifen, die das professionelle „Bewerberhandling“ und die Datensicherheit gewährleisten können. Damit ist auch sicher gestellt, dass „Manipulationsversuche“ eines Bewerbers in einem solchen online-Verfahren erkannt werden, da die Ergebnisse dann widersprüchlich beziehungsweise unbrauchbar sind. Es kann sein, dass dazu die Plausibilitätsprüfung durch ein Interview ergänzend notwendig ist, um zu erkennen, ob ein Teilnehmer bewusst versucht hat, „erwünschte“ Antworten zu geben – oder einfach in der einen oder anderen Frage ein anderes Verständnis hatte, als mit einer Frage tatsächlich intendiert war.

Online-Assessment Center sind also eher ein weiteres Hilfsmittel bei der Personalauswahl?

Ja, es ist nur ein Hilfsmittel, um einen Menschen in seinen Fähigkeiten und Motiven zu begreifen, die wir in der Arbeitswelt gezielt zu Aussagen über den möglichen beruflichen Erfolg einer Person nutzen – nicht weniger, aber auch nicht mehr!

dr.susanne.sachtleber@jobcollege.de