

# Guten Eindruck unter Zeitdruck machen

Assessment-Center boomen – auch und gerade, wenn es um hausinterne Beförderungen geht. Das Problem: Berufserfahrene unterschätzen diese Auswahlrunden und deren Folgen.

Auch wenn Assessment-Center (AC) hierzulande hauptsächlich als gängiges Instrument für die Auswahl externer Bewerber bekannt – und gefürchtet – sind, werden sie von Unternehmen verstärkt auch hausintern eingesetzt. So dient momentan schon jedes vierte durchgeführte AC zur Auswahl oder Eignungsdiagnostik von eigenen Mitarbeitern, weiß Diplom-Psychologin Birgit Gerstgrasser, die im Rahmen von Coachings Kandidaten auf die Teilnahme an Assessment-Centern vorbereitet, aber auch für Unternehmen diese Verfahren konzipiert und durchführt. Tendenz steigend.

Die Wahrscheinlichkeit, dass sich auch ein Berufserfahrener beim externen oder internen Aufstieg in einem Assessment-Center beweisen muss, ist groß. Für den Finanzdienstleistungsbereich hält die AC-Spezialistin künftig auch eine neue Akzentuierung im AC-Design für möglich. „Bislang wurde sehr stark auf Abschluss- und Verkaufsorientierung hin getestet und bewertet. Möglicherweise wird der Fokus künftig stärker auf nachhaltiger Kundenberatung und -bindung und auf fundiertem Fachwissen liegen.“

„Nur ein Bruchteil der hausinternen Assessment-Center dient der reinen Bestandsaufnahme und bleibt für den Teilnehmer ohne Konsequenzen“, stellt Beraterin Gerstgrasser fest. Beim überwiegenden Teil geht es tatsächlich in der Konsequenz darum, ob ein Teilnehmer gefördert oder befördert wird, ob er im Goldfischteich mitschwimmen darf oder ob man sein Potenzial für nicht weiter förderungswürdig und vielleicht mittel- bis langfristig sogar für verzichtbar hält. „So oder so hinterlässt man Spuren in einem AC. Deshalb sollte einem ein gutes Abschneiden immer wichtig sein“, empfiehlt Gerstgrasser.

## „Viele Aufstiegs Kandidaten überschätzen sich“

Doch vor dem Erfolg steht gerade im Assessment-Center – egal, ob intern oder extern – ein gerüttelt Maß an Schweiß, den erfolgsgewöhnte Berufstätige gerne unterschätzen, wie Martin Wehrle, Karriereberater und Gehalts-Coach feststellt. „Viele Aufstiegs Kandidaten überschätzen sich und glauben, sie huschen auf dem Weg nach oben mal eben durchs AC. Auf eine gründliche Vorbereitung wird deshalb gerne verzichtet. Und das rächt sich dann“, so seine Erfahrung.

Berufserfahrene Kandidaten stehen vor einem besonderen Problem: Im Joballtag erhielten sie kaum noch ein realistisches, kritisches Feedback zu ihrer Person. Und das ist essenziell für eine AC-Vorbereitung und letztlich für ein gutes Abschneiden im Termin selbst. „Eingebunden in einen stressigen Alltag reflektieren viele Berufserfahrene nur noch selten über sich selbst, geschweige denn, dass sie eine Einschätzung von außen einfordern“, erklärt die Beraterin. „Gerade Männer tun sich dabei sehr schwer. Und je höher die Position, desto mehr wird der Erfolg über Zahlen gemessen.“ Und mit dieser Währung versuchen die Teilnehmer dann auch im Assessment-Center zu wuchern – und bedienen damit nur einen Bruchteil der in diesen Testverfahren „abgeprüften“ Aspekte. ▶

KARRIERE  
7.4.2010 | Nr. 4

AUTOR

### Ulrike Heitze

ist freie Wirtschaftsjournalistin und beschäftigt sich seit nunmehr zwölf Jahren mit dem Thema Karriere. Neben ihrer Arbeit für Zeitungen und Magazine ist sie Autorin von Job-Ratgebern, Vortragsreferentin und berät Bewerber. Nach einem Betriebswirtschaftsstudium hat sie das Studium zur Finanzökonomin (ebs) abgeschlossen.

### In Kürze

Mittlerweile halten Assessment-Center (AC) verstärkt auch Einzug in die interne Bewerberauswahl und zum Bestücken von Talente-Pools. Auch Berufserfahrene werden sich daher immer öfter in ACs beweisen müssen. Da das Abschneiden oft über Wohl und Wehe der Karriere entscheidet, ist eine akribische Vorbereitung unerlässlich. Diese bedeutet gerade für Berufserfahrene und Führungskräfte deutlich mehr als das bloße Üben der bekannten Postkorb-Übungen. Das A und O: Eine gute Selbstreflexion.

Am Beginn jeder erfolgreichen AC-Vorbereitung muss deshalb eine gründliche und kritische Selbstbeschau und das Einholen von Meinungen Dritter stehen. Gerstgrasser empfiehlt, sich dazu im Familien- und Freundeskreis umzuhören, da man im Privatleben meist ähnliche Persönlichkeitsspuren wie im Job hinterlässt.

## Immer wieder neu gemixt

Je berufserfahrener die AC-Teilnehmer, desto konkreter werden die Aufgaben und Fragen auf Job, Branche, Unternehmen zugeschnitten. Der Fokus: erfolgskritische Situationen des jeweiligen Geschäfts zu simulieren und durchzutesten.

Bei internen ACs um höhere Positionen werden dabei, so Birgit Gerstgrasser, gerne auch Strukturen eingesetzt, die die Komplexität höherwertiger Aufgaben abbilden. Ein solcher vernetzter AC könnte beispielsweise mit der betriebswirtschaftlichen Analyse eines Unternehmens beginnen, aus den Zahlen wären Schlüsse zu ziehen, daraufhin Strategien und Maßnahmen zu entwerfen und zu priorisieren und weiterführend Mitarbeiter- und Kundengespräche zu führen.

Auch wenn Assessment-Center-Übungen immer dem jeweiligen Zweck entsprechend konzipiert sind und so kaum ein Termin identisch mit dem nächsten sein wird, können sich Bewerber im Vorfeld dennoch mit den Strickmustern der einzelnen Elemente vertraut machen:

Die Selbstpräsentation ist das Kernstück jedes AC und kommt immer vor. In seiner einfachsten Form erhalten Sie drei bis fünf Minuten Zeit, sich selbst, Ihren Werdegang, Ihre Motivation, Ihre Stärken etc. vorzustellen. In komplexeren Varianten erhalten Sie die Aufgabe, sich über Tierarten, Lieblingsstädte, grafisch o.ä. zu charakterisieren oder Sie müssen Ihre Mitkandidaten porträtieren oder einen Personalier im Einstellungsgespräch mimen. Je internationaler die Zielposition, desto wahrscheinlicher kommt die Aufgabe in Englisch.

Der Vorteil an diesem Element: Sie haben es selbst in der Hand. Sie bestimmen, was Sie sagen – und was Sie weglassen. Kehren Sie also Ihre relevanten (!) Stärken heraus und halten Sie mit Ihren Schwächen galant hinterm Berg.

Zur Vorbereitung schätzen Sie sich über eine kritische Selbst- und Fremdreiflexion sorgfältig ein. Analysieren Sie die möglichen Anforderungen an die zu besetzende Stelle. Was sind erfolgskritische Eigenschaften? Vergleichen Sie: Wo passt es gut? Wo weniger? In einer guten Selbstpräsentation verknüpfen Sie stets Ihre Eigenschaften mit den (mutmaßlichen) Anforderungen. Der Hintergedanke ist nicht: „Wer bin ich?“, sondern „Was bringe ich mit, das dem Unternehmen nützt?“ Achtung: Es geht bei der Bewertung durch die Beobachter zwar auch um Inhalte, aber vor allem um die Form. Üben Sie, Ihre Standpunkte und Argumente gewandt, flüssig und sympathisch zu präsentieren.

In einer Gruppendiskussion geht es darum, aktuelle oder für den Bereich relevante Themen zu erörtern und zu einem Ergebnis zu kommen. Alternativ kann auch ein Problem gestellt werden – „Reifenpanne in der Wüste, eine Flasche Wasser für drei Tage, jemand muss Hilfe holen, andere bei Verletzten bleiben. Wie gehen Sie vor?“ – oder eine Konstruktionsaufgabe à la „mit 3 Blatt Papier und Klebestift eine Brücke bauen“. Der Fokus der Beobachter liegt dabei nur sekundär auf Ihren Inhalten, sondern primär auf Ihrem Agieren in der Gruppe. Je höher hausinterne ACs angesiedelt sind, desto weniger Gruppenelemente finden statt, da man im Sinne des Betriebsfriedens schlecht Führungskräfte gegeneinander antreten lassen kann. Alternativ springen die Beobachter als Gruppenteilnehmer ein.

Was gut oder schlecht bewertet wird, hängt wieder stark vom Ziel des AC ab. Minuspunkte gibt es auf jeden Fall für: Dominanz, Palavern ohne Inhalte, Halsstarrigkeit. Gut: Zuhören, Statements aufgreifen, eine wichtige Rolle spielen und den Prozess vorantreiben. Richtungweisend Agieren. Durchsetzen ohne überzubügeln. Standpunkte dürfen knackig und prägnant sein, aber nicht extrem. Sachliche Argumentation. Sicheres und ruhiges Auftreten trotz Zeitdruck. ▶

KARRIERE

7.4.2010 | Nr. 4

## Hausinterne ACs

Populär sind hausinterne ACs zum Beispiel, um

- Kandidaten für ausgeschriebene Fach- und Führungspositionen auf Herz und Nieren zu testen,
- geeignete Aspiranten für den hauseigenen Talente-Pool und spätere Beförderungen auszuwählen,
- das Potenzial der bestehenden Fach- und Führungskräfte-Mannschaft zu screenen, wenn zum Beispiel Umstrukturierungen und/oder Entlassungen anstehen,
- den Status Quo der fachlichen wie persönlichen Qualifikation der Mitarbeiter zu erheben und daraus den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln oder
- in abgewandelter Form im Rahmen eines Management Audits – einem abgespeckten und modifizierten AC – Führungskräfte zu beurteilen.

## Anforderungen

Gefragt sind beispielsweise:

- die Fähigkeit zum unternehmerischen, zum konzeptionellen Denken,
- intellektuelle Fähigkeiten,
- analytisches Denken,
- Problemlösungs- und Konfliktverhalten,
- Kommunikationsvermögen, Überzeugungskraft, Führungs- und Durchsetzungsstärke,
- weitere Softskills in den unterschiedlichsten Varianten und verschieden stark gewichtet, je nach Zielsetzung des AC und der betreffenden Positionen.

Üben können Sie dieses Element, indem Sie Freunde versammeln und ein kontroverses Thema mit vorgegebenen und freien Rollen diskutieren. Idealerweise mit Videoaufzeichnung und vor allem ehrlichem Feedback.

Fallstudien konfrontieren Teilnehmer mit typischen Branchen- oder Unternehmensproblemen. Aus einem Berg von Daten und Fakten sind einzeln oder im Team Analysen zu erstellen, Konzepte und Lösungsansätze zu erarbeiten und zu präsentieren. Dabei geht es sowohl um das Agieren in der Gruppe als auch um die präsentierten Inhalte und die überzeugende Darstellung. In komplexeren ACs wird gerne das Element „Vortrag“ angeknüpft, bei dem die Analyseergebnisse beispielsweise einem größeren Gremium vorzustellen sind. Dieser Vortrag kann sich auch um ein neutrales, aber zumeist jobspezifisches Thema drehen.

Im Rollenspiel werden Situationen aus dem Arbeitsalltag aufgegriffen. Der Teilnehmer agiert dabei beispielsweise als Chef oder Mitarbeiter, ein AC-Beobachter mimt den Gegenpart. Klassischerweise kommen je nach Fokus des AC konfliktreiche Mitarbeiter-, Verkaufs- oder Beschwerdegespräche zum Einsatz.

Im Part Übungen und Tests werden Teilnehmer mit allerlei Intelligenz-, Konzentrations- und Persönlichkeitstests gepiesackt. Je höher der AC angesiedelt ist, desto mehr verlieren aber allgemeine Wissenstests á la Zahlenreihen fortsetzen und Bundeskanzler aufzählen an Bedeutung, sondern beschäftigen sich stärker mit fachspezifischen Fragen.

## Vom Postkorb bis zum Stressinterview

Der Klassiker unter den Übungen ist der sogenannte Postkorb, bei dem die Kandidaten unter Zeitdruck unterschiedliche jobtypische Aufgaben unter erschwerten Bedingungen erledigen müssen. Geprüft wird hier, ob Sie gut analysieren, priorisieren und organisieren können. Im Anschluss an die Übung müssen Sie Ihre Lösungen vorstellen und Ihre Gewichtung begründen.

Das Interview erinnert am ehesten an ein normales Bewerbungsgespräch. Hier geht es um Stärken, Schwächen, Motivation, (Führungs-)verhalten, aber auch Fachkenntnisse. Im Vorfeld hilft eine gute kritische Selbstreflexion. Tipp: Bei der eigenen Argumentation immer das Ziel des AC im Hinterkopf haben und die eigenen Fähigkeiten mit den Anforderungen an die Stelle verknüpfen.

Sehr verbreitet ist auch die Variante „Stressinterview“: Hier versucht man, Sie bewusst durch harsche Nachfragen, Unterstellungen und eine insgesamt ungemütliche Atmosphäre zu provozieren. Man will sehen, wie Sie unter Druck reagieren. Kardinalregel deshalb: Ruhig bleiben, die „Vorwürfe“ sachlich entkräften, erläutern etc. und niemals aufregen lassen. Neben dem offiziellen AC-Teil gilt es auch in den Pausen Haltung zu bewahren und Tischmanieren zu pflegen. Denn auch hier wird beim sogenannten Gabeltest beobachtet.

Kandidaten, die vor einem hausinternen Assessment-Center stehen, sollten sich im Vorfeld in der Personalabteilung informieren, was mit den Ergebnissen des Verfahrens geschieht. Bekommt sie der Vorgesetzte zu sehen? Wandern sie womöglich in die Personalakte? Wird das Abschneiden hausintern kommuniziert? Oder dient es lediglich dazu, den Weiterbildungsbedarf abzustecken?

Denn geht ein Kandidat als „Verlierer“ aus solch einem Termin, spricht: er erhält die angestrebte Stelle nicht oder er wird nicht in den Talente-Pool der Firma aufgenommen oder für Aufstiegspositionen vorgemerkt, hat das schnell auch Folgen für sein Image im Team und für seine weitere Laufbahn. Die schlechteste, aber nicht unübliche Reaktion sei, stellt Birgt Gerstgrasser fest, das Ergebnis zu negieren nach dem Motto „Ich bin ein ganz Guter, die waren nur zu blöd das zu erkennen.“ Besser sei, Feedback einzuholen, sofern es nicht ohnehin vorgesehen ist, und zu signalisieren, dass man die Resonanz als Chance zum draus Lernen sieht. Darüber hinaus ist es wichtig zu klären, ob und wann eine erneute Chance zum Vorankommen besteht und aktiv darauf hinzuarbeiten.

KARRIERE

7.4.2010 | Nr. 4

### Muster: Die Gruppendiskussion

Beispiel einer Aufgabenstellung im Assessment-Center:  
„Unser Unternehmen möchte die Beurteilungskriterien für unsere jungen Anlageberater neu definieren. Beigefügte Aufstellung enthält die **Beurteilungskriterien**, die unserer Meinung nach wichtig sind. Ihre Aufgabe ist es, diese nach der Wichtigkeit her zu ordnen, ggf. durch weitere zu ergänzen, evtl. auch einige zu streichen und das Ergebnis mit Hilfe der hier zur Verfügung stehenden Präsentationstechnik vorzustellen.

- Kommunikationsfähigkeit, sprachliche Gewandtheit
- korrektes Auftreten
- Teamfähigkeit
- große Kundendatei
- Fleiß, Engagement
- Abschlussicherheit
- gutes Äußeres
- Intuition
- Fachwissen
- Beharrlichkeit
- Sollerfüllung“

### Muster: Das schwierige Mitarbeitergespräch

Beispiel einer Aufgabenstellung im Assessment-Center:  
„Nach der Analyse Ihrer Abteilungsergebnisse (vgl. Unterlagen) stellen Sie fest, dass die **Abschlussquoten** Ihres Mitarbeiters Herrn Schmidt seit einigen Monaten deutlich hinter seinem – durchaus ambitionierten und marktbedingt derzeit wohl kaum erreichbaren – Soll zurückbleiben. Herr Schmidt wirkt darüber hinaus zunehmend lustlos. Bitten Sie ihn um ein Gespräch, und bringen Sie ihn dazu, sich wieder motiviert ins Zeug zu legen.“