

Püttjer & Schnierda

# Assessment- Center-Training für Führungs- kräfte

KOMPLETT  
AKTUALISIERT

Die wichtigsten Übungen –  
die besten Lösungen

campus

## Schwächen im Verfahren

Das Assessment-Center ist in deutschen Unternehmen ursprünglich als Instrument der Personalentwicklung eingeführt worden. Das heißt, die Unternehmen wollen in den Assessment-Centern analysieren, wo die beruflichen Stärken und Schwächen ihrer Führungskräfte liegen. Nach der Analyse werden dann Schulungs- und Trainingsprogramme speziell auf die getestete Führungskraft zugeschnitten. Kandidaten, die an einem Assessment-Center zur Personalentwicklung teilnehmen, haben aus ihrer Berufstätigkeit und der erlebten Unternehmenskultur heraus zumeist eine ungefähre Vorstellung davon, welches Verhalten man von ihnen erwartet.

Von der  
Personalentwicklung  
zur Personalauswahl

Das Assessment-Center wurde im Laufe der Zeit aber auch zu einem Instrument der Personalauswahl. Die Übungen lassen jedoch nach wissenschaftlichen Standards nur dann Aussagen über den zukünftigen beruflichen Erfolg des Bewerbers zu, wenn sie möglichst dicht am beruflichen Alltag orientiert sind. Aus diesem Grund werden bei Assessment-Centern zur Personalentwicklung die einzelnen Übungen möglichst auf die Anforderungen des Berufsalltags zugeschnitten. Beispielsweise werden in einem Assessment-Center für Führungskräfte aus dem Vertrieb andere Anforderungen gestellt als bei einem Assessment-Center für Führungskräfte aus dem Produktmanagement. Beim ersten kommt es mehr auf kundenorientiertes Gesprächsverhalten, Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit und Abschlussicherheit an. Beim zweiten geht es mehr um Kreativität, Flexibilität, analytisches Denken, Präsentationsstärke und Organisationsgeschick.

Bereiten Sie sich  
unbedingt sorgfältig  
vor

Die Schwierigkeit für die Teilnehmer von Assessment-Centern zur Personalauswahl besteht darin, dass sie relativ ahnungslos sind, welches Verhalten von ihnen erwartet wird. Kritische Stimmen fordern daher, bei Assessment-Centern zur Personalauswahl vor jeder Übung den Kandidaten Informationen darüber zu geben, nach welchen Kriterien diese Übung ausgewertet wird. Dies findet in der Praxis jedoch nicht statt.

Das eintägige  
standardisierte  
Assessment-Center

Ein generelles Problem aller Assessment-Center besteht darin, dass die Aufgabenstellungen in den einzelnen Übungen oft zu wenig Bezug zur zu besetzenden Position haben. Um Kosten zu sparen, wird gern auf standardisierte Assessment-Center zurückgegriffen. Der Kostenaspekt steht auch im Vorder-

grund, wenn die wissenschaftlich gesicherte Konstruktion von Assessment-Centern verlassen wird. Um Zeit und Geld zu sparen, werden viele Assessment-Center für Führungskräfte eintägig statt zweitägig durchgeführt. Durch den Einsatz eintägiger standardisierter Assessment-Center lassen sich sowohl die Entwicklungskosten einsparen als auch die Kosten für Spesen und Übernachtung aller Beteiligten senken. Die Beträge, um die es geht, sind im sechsstelligen Bereich angesiedelt. Ein zweitägiges Assessment-Center kostet die Unternehmen zwischen 50 000 und 75 000 Euro, eine eintägige Sparversion ist schon mit einem Kostenrahmen von 10 000 Euro realisierbar.

Trotz aller Kritik am Assessment-Center hat es seine Berechtigung als Verfahren zur Personalauswahl. Das Assessment-Center ermöglicht als einziges Auswahlverfahren, Bewerber in berufsnahen Situationen in Aktion zu erleben. Da mehrere Beobachter an der Bewertung der Kandidaten beteiligt sind, kann ein breiter Konsens in der Einstellungsentscheidung erreicht werden.

Die Unternehmen wissen, dass der Erwerb außerfachlicher Kompetenzen nicht als Pflichtprogramm von oben herab verordnet werden kann. Daher wird von Ihnen als qualifiziertem Mitarbeiter verlangt, dass Sie sich mit diesen Anforderungen im Rahmen von Weiterbildungen auseinandergesetzt und sich außerfachliche Kompetenzen parallel zu Ihrer eigentlichen Berufstätigkeit angeeignet haben. Ohne Assessment-Center ist es schwer zu beurteilen, ob zukünftige Mitarbeiter diesen Anforderungen genügen.

Das Assessment-Center ist eine besondere Situation, auf die Sie sich vorbereiten müssen. Genauso wie im Berufsalltag müssen Sie gezielt Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten ausbauen, um erfolgreich zu sein. Viele Unternehmen setzen sogar voraus, dass Sie sich mit den speziellen Anforderungen eines Assessment-Centers vertraut gemacht haben. Besonders Personalverantwortliche schütteln oft zu Recht den Kopf, wenn Führungskräfte ohne gründliche Vorbereitung ins Assessment-Center gehen. Dieses Verhalten lässt sie auch auf einen sorglosen Umgang mit sonstigen beruflichen Anforderungen schließen.

In Assessment-Centern zur Personalauswahl werden Sie nur selten eine detaillierte Rückmeldung darüber bekommen, wo Ihre Stärken liegen und welche Fähigkeiten Sie weiter ausbauen sollten. Wie auch in anderen Personalauswahlverfahren gilt die

Haben Sie sich die nötige außerfachliche Kompetenz erworben?

Eine ausführliche Rückmeldung ist selten

Regel: »Bewerberauswahl ist keine Bewerberberatung.« Daher geben Ihnen die meisten Unternehmen auch nicht unmittelbar am Ende eines Assessment-Centers eine Rückmeldung darüber, welchen Eindruck Sie hinterlassen haben und welche Übungen Sie besonders gut oder schlecht absolviert haben. Eine Antwort auf die Sie am brennendsten interessierende Frage »Einstellung oder Absage?« beziehungsweise »Interner Aufstieg oder nicht?«, erhalten Sie in den meisten Fällen erst später.

Dass es beim Punkt Rückmeldung auch anders geht, zeigen die wenigen Unternehmen, die sich am Ende des Assessment-Centers mit Ihnen zusammensetzen und Ihnen intensives Feedback geben. Hierbei werden sowohl Ihre Stärken und Schwächen in Bezug auf das konkrete Anforderungsprofil erörtert als auch Möglichkeiten eingeräumt, Stellung zu Ihrem Verhalten im Assessment-Center zu beziehen.

Verlassen Sie sich nicht darauf, dass die Teilnahme an einem Assessment-Center Sie auf weitere vorbereitet. Aufgrund der mangelnden Rückmeldung werden Sie nach einem nicht bestandenen Assessment-Center nicht wirklich klüger sein als zuvor. Sie müssen von sich aus aktiv werden und sich mit den speziellen Anforderungen von Assessment-Centern vertraut machen. Die Leerfloskeln wie »Verhalten Sie sich ganz natürlich!« oder »Sehen Sie das Assessment-Center als Chance, etwas über sich zu lernen!« bringen Sie nicht weiter. Nach der Arbeit mit unseren Übungen, Hinweisen und Tipps werden Sie wissen, was im Assessment-Center von Ihnen erwartet wird, wie Sie die Anforderungen der Unternehmen erfüllen können und mit welchen Techniken Sie Ihren Erfolg im Assessment-Center sicherstellen.

Machen Sie sich mit den Anforderungen vertraut



**AUF EINEN  
BLICK**

### **Auf einen Blick Der Siegeszug des Assessment-Centers**

- Assessment-Center sind Gruppenauswahlverfahren, mit denen die außerfachliche Kompetenz von Bewerberinnen und Bewerber überprüft werden soll.
- Der Bewertungsmaßstab im Assessment-Center ist das sichtbare Verhalten der Teilnehmer.

- Das Assessment-Center ist ein bevorzugtes Instrument der Auswahl von Führungskräften und ergänzt die üblichen Verfahren der Personalauswahl.  
.....
- Assessment-Center verstecken sich oft auch hinter anderen Bezeichnungen wie beispielsweise Mitarbeiterpotenzialanalyse oder Personalentwicklungsseminar.  
.....
- Assessment-Center werden sowohl zur Personalauswahl als auch zur Personalentwicklung eingesetzt.  
.....
- Übungen in Assessment-Centern sind üblicherweise so allgemein gehalten, dass sie mit unterschiedlichem fachlichen Hintergrundwissen gelöst werden können.  
.....
- In Assessment-Centern können Ihnen die folgenden Übungen begegnen:
  - Selbstpräsentation
  - Gruppendiskussion
  - Interviews
  - Rollenspiele
  - Fallstudien
  - Konstruktionsübungen
  - Vorträge
  - Postkorb
  - Aufsätze
  - Tests
  - Selbst- und Fremdeinschätzung  
.....
- Sie stehen während der gesamten Durchführung von Anfang bis Ende unter Beobachtung.

## 2. Erwartungen der Unternehmen

**Bevor wir Ihnen die einzelnen Übungen im Assessment-Center detaillierter vorstellen, ist es wichtig für Sie nachzuvollziehen, warum Unternehmen die Hürde Assessment-Center vor die Übernahme einer anspruchsvollen Tätigkeit gesetzt haben. Welchen Anforderungen müssen qualifizierte Führungskräfte genügen, damit Unternehmen sie einstellen?**

Die beruflichen Anforderungen an Führungskräfte sind gestiegen

In den letzten Jahren hat sich in den meisten Unternehmensstrukturen einiges geändert. Die Kommunikations- und Entscheidungswege in Unternehmen sind durchlässiger geworden, und die Verantwortungs- und Handlungsspielräume der einzelnen Mitarbeiter sind größer als zuvor. Diese umfassenderen Entscheidungsbefugnisse bringen für den Einzelnen jedoch auch höhere Anforderungen mit sich. Wer entscheiden will, muss Informationen aufnehmen, strukturieren und weitergeben können. Führungskräfte müssen bei ihrem Handeln das Verhalten ihrer Kollegen, das Potenzial ihrer Mitarbeiter und die Vorgaben der Unternehmensleitung berücksichtigen. Kommunikation und Koordination sind wesentliche Elemente des Führungsalltags.

Reines Fachwissen reicht für die Übernahme von Führungs- und Projektverantwortung nicht mehr aus. Daher wird vermehrt auf personenbezogene Eigenschaften wie Kommunikations-, Team-, Belastungsfähigkeit, Durchsetzungskraft, analytisches Denken, Initiative und Flexibilität bei Bewerberinnen und Bewerbern geachtet.

Kommunikative Fähigkeiten gewinnen immer mehr an Bedeutung

Projektarbeit ist mittlerweile ein fester Bestandteil der Arbeitsorganisation. Die abteilungsinterne Teamarbeit ist ergänzt worden durch die abteilungsübergreifende Projektarbeit, das heißt, für eine zeitlich begrenzte Aufgabenstellung arbeiten Experten aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammen. Beispielsweise werden neue Automobile