

Fragen zum Thema Assessment Center – geführt von www.absolventa.de
beantwortet von Dr. Susanne Sachtleber, Kompetenzpartner JOBCOLLEGE Berlin,
www.jobcollege.de; dr.susanne.sachtleber@jobcollege.de

**1. Wie verbreitet sind AC mittlerweile bei der Personalauswahl?
In welchen Branchen und ab welcher Unternehmensgröße werden sie vor allem
angewendet?**

Zunächst sind vielleicht die unterschiedlichen Bedeutungen von „Assessment Center“ (AC) zu klären, die in Unternehmen mit diesem Begriff verbunden werden: „Assessment“ heißt Beurteilung – diese wird vorgenommen bei der Auswahl von externen Bewerbern für ein Unternehmen, in regelmäßigen Abständen im Verlauf der Entwicklung eines Mitarbeiters im Unternehmen und häufig auch gezielt vor der Empfehlung für eine Funktion mit deutlich mehr Anspruch und Verantwortung, als sie der Mitarbeiter bisher im Unternehmen gehabt hat, d.h. also bei der internen Auswahl. Für die internen Verfahren wird dazu auch alternativ der Begriff „Development Center“ verwendet; für Einzelverfahren bei Nachwuchskräften der Begriff „Potenzialanalyse“ bzw. bei erfahrenen Managern „Management-Audit“.

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

2. Inwiefern werden in einem AC die fachlichen Kompetenzen beurteilt und wie sehr spielen soziale Kompetenzen eine Rolle?

Im Zentrum der Merkmale, die in einem AC beobachtet und beurteilt werden, stehen Verhaltensmerkmale in bestimmten Situationen, die als relevant für die zukünftige berufliche Tätigkeit angesehen werden sowie Persönlichkeitsmerkmale, die im Rahmen eines AC durch so genannte „psychometrische Testverfahren“ analysiert werden. Ziel dieser Verfahren ist es, vor allem die überfachlichen Kompetenzen eines Bewerbers zu ermitteln, die sich z.B. im BIP (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) so zusammen setzen:
Berufliche Orientierung (Leistungsmotivation; Gestaltungsmotivation; Führungsmotivation); Arbeitsverhalten (Gewissenhaftigkeit; Flexibilität; Handlungsorientierung); Soziale Kompetenzen (Sensitivität; Kontaktfähigkeit; Soziabilität; Teamorientierung; Durchsetzungsstärke); Psychische Konstitution (Emotionale Stabilität; Belastbarkeit; Selbstbewusstsein). Diese Kriterien können u.a. auch durch einen Intelligenztest ergänzt werden – oder auch durch ganz konkrete Arbeitsproben bzw. fachliche Fragen, wenn Bewerber für ein ganz bestimmtes Tätigkeitsfeld ausgewählt werden. Diese fachliche Komponente wird aber weniger häufig im AC überprüft.

3. Unternehmen können AC selbst entwickeln und durchführen oder dafür eine externe Beratungsfirma engagieren. Was wird häufiger in Anspruch genommen?

Bei großen Unternehmen, denen eine entsprechend qualifizierte Personalabteilung mit Psychologen zur Verfügung steht, wird häufig zumindest ein „Kompetenz- oder Führungsmodell“ inhouse entwickelt sowie der umfassende Mitarbeiterentwicklungsprozess, in den ein AC eingebettet sein sollte. Bei der konkreten Ausgestaltung der AC's sowie vor allem bei der Umsetzung wird häufiger auf externes Know-how zurückgegriffen.

Bei kleineren und mittleren Unternehmen ist das die Regel, da diese selbst nicht über die notwendige Fachkompetenz für solche komplexe und anspruchsvolle Verfahren verfügen.

4. Was sind die häufigsten Verfahrensfehler von Assessoren bei der Durchführung von AC?

Gerade aktuell steht die Qualität von AC und deren Aussagefähigkeit in der Kritik. Grund dafür ist u.a. die wesentlich größere Verbreitung der Verfahren, wie oben beschrieben, und die damit einhergehende „Entprofessionalisierung“ der Verfahren. Das bedeutet, dass sowohl interne Mitarbeiter einer Personalabteilung, die als Beobachter oder Assessoren fungieren, als auch teilweise externe Assessoren nicht über die fachlichen (vor allem psychologischen) und methodischen Voraussetzungen für professionelle AC verfügen. Häufig wird bei der Konzeption eines AC kein klares Anforderungsprofil entworfen, gegen das dann die einzelnen beobachteten Verhalten gemessen werden, oder man achtet nicht auf die Vergleichbarkeit von Teilnehmergruppen. Fehler von Assessoren oder Beobachtern, vor allem wenn Sie zum Unternehmen gehören, können darüber hinaus sein, dass sie Eindrücke und Erfahrungen mit einer bestimmten Person außerhalb des AC mit in diese Beurteilung einfließen lassen oder in andere „Beobachtungsfallen“ wie Überstrahlungsfehler oder Projektionen laufen. Das größte Problem ist aber sicherlich die Unerfahrenheit bzw. fehlende fachliche Eignung der Assessoren, deren Einsatz es zu vermeiden gilt.

5. Wie können Unternehmen einen hohen Qualitätsstandard im AC sicherstellen?

Einerseits, indem sie die eben beschriebenen Fehler vermeiden – also wirklich auf die Professionalität bei der Konzeption und Durchführung achten. Das ist in dem meisten Fällen tatsächlich eher durch die Einbindung externer Spezialisten gewährleistet – und die anfänglich hoch erscheinenden Investitionskosten machen sich sehr schnell bezahlt. Vor allem ist auch vor dem Einsatz eines solchen Verfahrens die Frage im Unternehmen zu stellen, was danach konkret mit den Ergebnisse bzw. den gewonnen Kandidaten geschehen soll. D.h. die Einbindung eines AC-Verfahrens in ein professionelles „Talentmanagement“ erhöht die Chancen, dass sich die Investition sowohl für das Unternehmen als auch für den zukünftigen Mitarbeiter lohnt. Dann sei noch das Feedbackgespräch genannt, das immer am Ende eines Beurteilungsverfahrens stehen sollte – unabhängig davon, ob ein Bewerber die Position erhält oder nicht.

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

Zunächst gehört dazu eine sehr gute Recherche über das Unternehmen, bei dem man sich bewirbt und über die Position, für die man sich bewirbt.

Dann sollte man sich im Vorfeld intensive Gedanken machen, was einen tatsächlich für diese Funktion, Branche oder gerade diese Unternehmen qualifiziert. Das ist wichtig, um diese Aspekte bei einem Interview, das immer Teil eines Verfahrens sein sollte, parat zu haben und überzeugend vermitteln zu können.

Es dient aber auch dazu, sich die Stärken seines eigenen Profils noch einmal bewusst zu machen, die man braucht, um authentisch und souverän in den einzelnen Übungen und Aufgaben eines AC's handeln zu können. Man sollte sich weniger Gedanken darüber machen, welche Verhaltensweisen „erwünscht“ sind, sondern sich darauf konzentrieren, das, was man gut kann und in einer Funktion im Unternehmen als Fähigkeit wahrscheinlich braucht, erkennbar für die Beobachter deutlich zu machen. Man sollte sich nicht davor scheuen, nach der Einladung zu einem solchen Verfahren im Unternehmen zu erfragen, wie das AC geplant ist, d.h. wie lange, wer Teilnehmer bzw. Durchführende sind etc., damit man ungefähr eine Idee davon hat, WIE das Verfahren verlaufen wird. Ergänzend dazu ist es natürlich sinnvoll, sich auf mögliche Abläufe – die durchaus in Länge und Art sehr unterschiedlich sein können – und Art der Übungen, Aufgaben und Tests vorzubereiten – und das sollte man durchaus mit professioneller Unterstützung tun. Vor allem sollte man sich Feedback zur Wirkung seines Verhaltens geben lassen, d.h. als Hochschulabsolvent kennt man unterschiedliche Unternehmen ja meist bereits als Praktikant, sollte aber durchaus verstehen, was jetzt als Bewerber und zukünftiger Mitarbeiter erwartet wird, bzw. 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.

7. Auch den Bewerbern können unbewusst Fehler im AC unterlaufen. Woran scheitern Bewerber im AB am häufigsten?

Grund für ein Scheitern ist sehr häufig, dass ein Bewerber nicht schnell genug in die Rolle im AC findet, d.h. 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.

Vor allem in Gruppenübungen, wo sowohl Teamverhalten als auch Durchsetzungsfähigkeit beobachtet wird – was ja durchaus gegensätzlich sein kann – sollten die Bewerber souverän und respektvoll miteinander umgehen, und nach Möglichkeit zeigen, dass sie anderen Teilnehmern Orientierung geben können, anderen verhelfen, zum gemeinsamen Erfolg zu kommen ohne sich persönlich zu stark profilieren zu wollen.

8. Welche Aufgaben sind am häufigsten in AC's 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 3-4 ganz unterschiedlichen Aufgaben konfrontiert, z.B. der Begegnung mit Kollegen im Unternehmen, von denen sie konkrete Unterstützung brauchen, 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 – sowie deren Präsentation vor einem größeren Publikum und die Beantwortung von Fragen dazu. Die berühmt-berüchtigte „Postkorb-Übung“, die heute zu einer e-mail-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 auch konkrete Aufgaben besprochen werden können, 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 – oder dagegen – sowie auch privates bzw. gesellschaftliches Engagement sind hier die Themen.

9. Was sind die Vorteile eines AC für den Bewerber und das Unternehmen? Welches sind die Nachteile?

Für das Unternehmen bietet ein AC die Möglichkeit, in relativ kurzer Zeit einen qualifizierten Vergleich über die Bewerber, die bereits durch mehrere vorgeschaltete „Filter“ wie z.B. der Unterlagensichtung bzw. auch schon einem persönlichen oder telefonischen Interview ausgewählt wurden, zu bekommen. Das AC bietet dann die Möglichkeit, über die Unterscheidung der fachlichen Fähigkeiten oder Potenziale hinaus, die Bewerber unter vergleichbaren Bedingungen mit vergleichbaren Aufgaben beobachten und neutral und objektiv bewerten zu können. Ein AC bietet damit einen wesentlich qualifizierteren und differenzierten Einblick in die Potenziale und Fähigkeiten eines Bewerbers, als ein strukturiertes Interview alleine – unter der Voraussetzung, dass das AC professionell durchgeführt und die Ergebnisse auch im Unternehmen entsprechend genutzt werden.

Für den Bewerber bietet es die Möglichkeit ein Unternehmen, das sich ja in einem AC-Verfahren auch präsentiert, etwas konkreter einschätzen zu können – vor allem bezogen auf die Unternehmenskultur und die gelebten Werte - und für sich die Frage zu beantworten, ob dies ein Unternehmen sein könnte, in dem er – zumindest für einige Jahre – seine berufliche Zukunft sehen könnte. Beide Parteien sollten ein AC zur gründlichen Reflektion vor einer Entscheidung nutzen.

10. Wie aussagekräftig sind AC, da es sich dabei um „künstliche“ Situationen handelt, in denen bewusst „Stress“ für den Teilnehmer produziert wird.

Wie bereits beschrieben, kommt es natürlich auf die Professionalität bei der Konzeption und Durchführung eines AC an, ob die Ergebnisse tatsächlich eine gezielte Aussage über den möglichen Erfolg von Bewerbern zulassen. Teilnehmer sollten nicht unnötig oder „künstlich“ unter Druck gesetzt werden in einem AC – das entspricht nicht einem respektvollen und wertschätzenden Umgang – und führt auch tatsächlich nicht zu sinnvollen Ergebnissen. Was eine gewisse Anspannung durch Umfang der Aufgaben bzw. deren inhaltlichen Anforderungen zu Tage fördert, sind die Verhaltensweisen, die jemand „gut kann“ – und deshalb auch unter Stress sicher abrufen und für sich nutzen kann. Deshalb habe ich auch in der Antwort oben beschrieben, warum es keinen Sinn macht, sich Verhaltensweisen für ein AC „anzutrainieren“, wenn diese gegen die eigene Überzeugung bzw. gegen die eigenen Stärken gehen. Wenn wir allerdings in „Stresssituationen“ gebracht werden, d.h. unsere individuell sehr unterschiedlich ausgestalteten „Komfortzonen“ verlassen müssen, bringen wir Schwächen oder sog. „Derailer“ zu Tage, die Teil unserer Persönlichkeit sind und mit denen wir lernen müssen, umzugehen. Die Aufgabe der Assessoren ist es zu beurteilen, ob die gezeigten Stärken – und die erkennbaren Schwächen – sich mit dem definierten Anforderungsprofil für eine Position in Einklang bringen lassen. Deshalb ist es keine Schikane, wenn Bewerber – verantwortungsvoll- an ihre möglichen Grenzen gebracht werden, sondern Teil des methodischen Konzepts.

11. Wie kann man erfolgreich in einem AC bestehen, wenn man schlecht mit Prüfungssituationen umgehen kann, bzw. sich als schüchterer 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 Bewerber, die wissen, dass ihnen Prüfungssituationen zu schaffen machen, sich mit möglichen Abläufen eines AC so vertraut wie möglich machen und solche Situationen einige Male vorher „durchspielen“, um Sicherheit und Routine zu bekommen. Ebenso sollten Bewerber, die sich selbst in Gruppensituationen eher zurück halten, sich vorher bewusst in solche Situationen begeben, Grenzen für sich austesten – und die Reaktionen der anderen Teilnehmer dazu nachfragen.

In beiden Fällen würde sich dann tatsächlich ein professionelles Bewerbercoaching anbieten, um sich mit solchen Auswahl-situationen aber auch anderen Situationen, die im Berufsleben auf einen zu kommen werden, sicherer zu fühlen.

12. Wie verbreitet sind Online Assessment Center – werden diese in Zukunft mehr Verbreitung finden? 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 bestehen – was bisher immer noch „live“ gemacht wird. Online können und werden unterschiedliche Testverfahren in einem AC oder in der Phase der Vorbereitung eingesetzt, um die Zeit in einem AC oder Interview so effizient wie möglich zu nutzen. Online-Tests können Persönlichkeitstests sein, Intelligenztests, Tests die sich z.B. 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.

13. Inwiefern bestehen bei Online Verfahren Manipulationsmöglichkeiten durch den Bewerber? Ist der Datenschutz gewährleistet?

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. Das geschieht in aller Regel in der Praxis.

Damit ist auch sicher gestellt, dass „Manipulationsversuche“ eines Bewerbers in einem solchen online-Verfahren erkannt werden, da die Ergebnisse dann widersprüchlich bzw. 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.

Der Vorteil bei der ergänzenden Nutzung von online-Verfahren ist ganz einfach, dass man eine weitere, objektivierende Quelle und wiederum ein anderes Verfahren zur Verfügung hat, um zu einer Einschätzung eines Bewerbers zu gelangen. Dabei ist es wichtig, sich immer wieder vor Augen zu führen, dass all diese Verfahren nur Hilfsmittel sind, 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!