

# ASSESSMENT CENTER

Mit System die besten Talente finden



# 1. Das Assessment Center

## WER DIE QUAL DER WAHL HAT

Bewerbung, Gespräch, Arbeitsvertrag – das war einmal. Wenn Unternehmen heute auf Mitarbeitersuche gehen, wollen sie genau wissen, mit wem sie es zu tun haben, bevor sie sich für eine Kandidatin oder einen Kandidaten entscheiden. Zum einen geht es darum, die Bestmögliche oder den Bestmöglichen für eine offene Position zu finden. In Zeiten knapper Fachkräfte und hartem Wettbewerb sind junge Talente auf dem Arbeitsmarkt hart umkämpft. Unternehmen investieren daher viel Zeit und Mühe in die Suche, Auswahl und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern. Wenn sich hinterher herausstellt, dass die- oder derjenige fachlich doch nicht für die betreffende Stelle geeignet ist, ist Unternehmen und Bewerbern nicht gedient und die Suche beginnt für beide Seiten von vorne.

Zum anderen gilt es herauszufinden, ob die Kandidatin oder der Kandidat auch ins Unternehmen passt, sich mit der Arbeit und der Unternehmenskultur identifizieren kann. Vor allem letzterer Punkt gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die Generation der Young Professionals bringt ein neues Selbstbewusstsein mit, bei dem der Spaß an der Arbeit und eine attraktive Work-Life-Balance einen wichtigen Einfluss auf die Wahl des Arbeitgebers haben. Der Job soll nicht bloß Geld bringen, sondern auch Freude und Herausforderung sowie Aufstiegschancen.

Dies ist eine Win-Win-Situation für beide Seiten: Junge Talente profitieren von einem Arbeitgeber, der ihnen eine abwechslungsreiche Tätigkeit, einen attraktiven Arbeitsplatz und Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten anbietet. Arbeitgeber erhalten im Gegenzug nicht nur qualifizierte, sondern vor allem motivierte Mitarbeiter, die ihr Können und ihre Ideen aktiv ins Unternehmen einbringen und durch Eigeninitiative und Weiterbildungschancen langfristig ihr kreatives Potential entfalten können.

Aus diesem Grund ist eine sorgfältige Personalauswahl der Grundstein für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Neben den traditionellen Personalauswahlverfahren wie Bewerbungsbögen, sei es online oder klassisch in schriftlicher Form, persönlichen Bewerbungsgesprächen und Interviews findet das Assessment Center als Entscheidungshilfe für Unternehmen eine immer breitere Anwendung und Akzeptanz. Ursprünglich nutzten Unternehmen das Assessment-Center, im Folgenden kurz AC, vor allem bei Führungspositionen und Stellen mit hohem Verantwortungsgrad, um ein detaillierteres Bild ihrer Kandidaten zu erhalten. Mittlerweile gehört das Verfahren bei fast allen größeren Unternehmen zum Pflichtprogramm für Bewerber und wird auf allen Hierarchieebenen angewandt – vom Manager bis zum Junior Trainee.

## **WAS IST EIN ASSESSMENT CENTER?**

Konkret geht es beim Assessment Center (engl. *assessment* = Einschätzung, Beurteilung) darum, dass die Kandidaten über einen längeren Zeitraum, meist ein bis drei Tage, Übungen aus verschiedenen Aufgabengebieten zu absolvieren haben. Das können Einzel- oder Gruppentests sein, in denen fachliches Wissen,

analytische oder sprachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten und persönliche Eigenschaften der Bewerber geprüft werden. Die genaue Zusammensetzung der Aufgaben hängt von der Branche, dem spezifischen Anforderungsniveau und der angestrebten Position im Unternehmen ab. Oft werden auch Situationen aus dem Arbeitsalltag simuliert, in denen sich die Kandidaten bewähren müssen und beide Seiten einen Einblick bekommen, wie es wäre, wenn die- oder derjenige für das Unternehmen arbeiten würde. Dabei werden die Teilnehmer von Personalern, Führungskräften und teilweise auch von Psychologen beobachtet. Denn nicht nur die Ergebnisse der Tests sind für die Veranstalter von Assessment Centern (auch Assessoren genannt) von Interesse. Sie beobachten die Kandidatinnen und Kandidaten insbesondere auch während der Testsituationen, um Aufschluss über das Verhalten in Gruppen und in Stresssituationen zu bekommen.

Im Fokus des Assessment Centers steht also nicht nur auf die Leistungsfähigkeit, sondern auch die Persönlichkeit der Kandidaten. Treten Schwierigkeiten während der Übungen auf, kann die- oder derjenige mit souveränen und kompetenten Lösungsansätzen punkten. So können die Soft Skills der Kandidaten aussagekräftig unter die Lupe genommen werden: Konzentrationsfähigkeit und Stressresistenz, Problemlösungskompetenz, soziales Verhalten, Diskussionsbereitschaft und Kompromissfähigkeit sind wichtige Kriterien, die im späteren Job von großer Bedeutung sind. Fachqualifikationen und Zeugnisse reichen in den seltensten Fällen aus, um sich ein realistisches Bild darüber zu machen.

**Ziel ist es, festzustellen, ob die- oder derjenige BewerberIn fachlich und persönlich für die zu besetzende Stelle geeignet ist.**

## 2. Typische Bestandteile eines Assessment Centers

Personalverantwortliche können mittlerweile aus einem breiten Angebot an Fachliteratur zu Übungen, Rollenspielen und Tests für Assessment Center schöpfen\*. Im Folgenden sollen eine Auswahl typischer Bestandteile für Assessment Center vorgestellt und kurz erläutert werden. Generell gilt: Die Auswahl und die Zusammenstellung der Aufgaben sollte sich nach den Gegebenheiten und Anforderungen des Arbeitgebers richten und daher immer *individuell* auf das Unternehmen und die Stellenausschreibung zugeschnitten sein, um ein möglichst aussagekräftiges Ergebnis zu erhalten.

### **EINZELÜBUNGEN**

Bei den Einzelübungen steht der einzelne Bewerber im Mittelpunkt der Beobachtungen. Für die Assessoren geht es vor allem darum, mehr über die berufliche Motivation und die Arbeitsweise der Kandidatin oder des Kandidaten zu erfahren.

### **INTERVIEW**

Ein typischer Start in das Assessment Center ist das (Einzel-)Interview, in dem die Beobachter ihre Eindrücke aus dem ersten Vorstellungsgespräch

\* zum Beispiel Martin Kleinmann „*Assessment-Center*“ (2013), Christof Obermann „*Assessment Center: Entwicklung, Durchführung, Trends*“ (2013) oder Cyrus Achouri „*Recruiting und Placement: Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -Platzierung*“ (2012)

gespräch noch einmal überprüfen können. Schlägt sich der Kandidat/ die Kandidatin genauso gut? Und wie hebt er/sie sich von den anderen ab? Eine Variante des klassischen Vier-Augen-Gesprächs ist, das Interview als Partner-/Gruppenübung durchzuführen, indem sich die Kandidaten gegenseitig vorstellen müssen. Auf diese Weise können sich Unterschiede noch deutlicher zeigen.

## **POSTKORBÜBUNG**

Der Name ist zwar etwas angestaubt, aber dennoch ist die Postkorbübung einer der Klassiker bei Assessments. Das Prinzip ist simpel: Mehrere Aufgaben gehen in einen Postkorb (heute eher ein E-Mail Postfach) ein, welchen die Bewerber ständig und vor allem selbstständig beobachten müssen. Die Herausforderung besteht darin, die eingehenden Aufgaben, die alle verschiedene Dringlichkeitsstufen haben, möglichst effektiv zu erledigen. Hier zeigt sich, wie es um die Logik, Prioritätensetzung und Effektivität der Kandidatinnen und Kandidaten bestellt ist.

## **GRUPPENÜBUNGEN**

Im Gegensatz zur Einzeldisziplin geht es bei den Gruppenübungen um die Frage: Wie teamfähig, kommunikativ oder führungsstark sind die Kandidatinnen und Kandidaten?

## **GRUPPENAUFGABE**

Dazu werden die Bewerberinnen und Bewerber in Kleingruppen (maximal fünf bis sechs Personen) eingeteilt, die gemeinsam eine Aufgabe in einem bestimmten Zeitrahmen zu lösen haben.

Die Bewerber stehen dabei unter Beobachtung und werden schließlich nach ihrem sozialen Verhalten und ihrer Performance in Teams beurteilt.

## **GRUPPENDISKUSSION**

Die Teilnehmer diskutieren gemeinsam ein Thema. Das kann ein vorgegebenes Thema sein, etwa mit spezifischem Unternehmensbezug oder zu einer aktuellen gesellschaftlichen Debatte. Die Assessoren können die Teilnehmer aber auch selbst ein Thema bestimmen lassen. Gegebenenfalls teilen sie die Gruppe vorher in Pro und Kontra ein und/oder bestimmen einen Moderator. Die Beobachter sollten sich dabei nicht scheuen, gegebenenfalls auch selbst die Initiative zu ergreifen, um der Diskussion mehr Struktur oder eine neue Richtung zu geben.

## **ROLLENSPIEL**

„Stellen Sie sich vor, dass...“ heißt es für die Bewerber beim Rollenspiel. Dabei geht es in der Regel um eine realistische, berufsbezogene Konfliktsituation, mit der Kandidat oder die Kandidatin zielführend umgehen muss. Meist handelt es sich um ein schwieriges Gespräch mit Kunden, Kollegen oder Vorgesetzten. Das Rollenspiel kann zwar auch als Einzelübung durchgespielt werden, effektiver ist es jedoch als Partner- oder Gruppenübung. Wichtig ist: Die vorab definierten Anforderungen müssen im Gespräch bzw. während des Rollenspiels zum Ausdruck kommen. Das heißt, um zu beobachten, wie konfliktbereit eine Bewerberin oder ein Bewerber ist, muss eine Situation geschaffen werden, in der es auch tatsächlich zum Konflikt kommt. Um eine realitätsnahe, stimmige Situation zu schaffen ist es wichtig, dass die Teilnehmer auch über ausreichende Hintergrundinformationen verfügen.

## PRÄSENTATIONEN

Im beruflichen Alltag kommt jeder Mitarbeiter an den Punkt, wo (Selbst-)Präsentationsfähigkeiten gefragt sind. Logik, Überzeugungskraft und rhetorische Fähigkeiten sind die Qualitäten, die bei dieser Übung im Fokus stehen.

## THEMENPRÄSENTATION

Bei der Themenpräsentation soll ein Vortrag inhaltlich strukturiert und rhetorisch überzeugend gehalten werden. In der Regel umfasst der Vortrag mehrere Bereiche, bei der unterschiedliche Fähigkeiten der Bewerber gefragt sind. Denkbar sind etwa Themenbereiche wie

- „*Zukünftige Entwicklung des Unternehmens*“: Wie gut kennen sich die Bewerber mit der Branche und Trends aus?
- „*Berufliche Qualifikation*“: Wie gut ist der Bewerber für die Stelle und das Unternehmen geeignet? Kann er sich selbst realistisch reflektieren?
- oder ein *aktuelles gesellschaftliches* oder *politisches Thema*: Wie geht der Bewerber argumentativ vor – sachlich-analytisch oder meinungslastig-emotional?

## STRESSPRÄSENTATION

Bei der sogenannten Stresspräsentation geht es – wie der Name bereits impliziert – darum, den Bewerber oder die Bewerberin in eine Extremsituation zu bringen, um Stressresistenz und Belastbarkeit zu testen. Daher wird den Teilnehmern nur wenige Minuten Zeit zum Vorbereiten für eine Präsentation gelassen. Kritische Zwischenfragen der Assessoren können den Schwierigkeitslevel noch weiter steigern.



## TESTS

Ein Test sagt mehr als tausend Worte: Hier geht es um die konkrete Untersuchung von Merkmalen wie Persönlichkeit, Intelligenz oder Leistungsfähigkeit der Bewerber. Diese Tests können im Gegensatz zu den vorherigen Methoden auch zeit- und kostengünstig als Online-Version umgesetzt werden.

### **IQ-TEST**

Der Klassiker unter den Tests, bei dem das Denkvermögen der Teilnehmer unter die Lupe genommen wird, ist der IQ-Test, zum Beispiel für das analytische Erkennen von Gesetzmäßigkeiten von Bildreihen oder Zahlenfolgen.

### **LEISTUNGSTEST**

Bei einem Leistungstest wird die Konzentrationsfähigkeit und das Leistungsvermögen der Teilnehmer überprüft. Hier gilt es, etwa in einem vorgegebenen Zeitfenster Rechenaufgaben zu lösen und Fragen zu beantworten.

### **PERSÖNLICHKEITSTEST**

Psychometrische Tests versuchen die Eigenschaften und Charaktermerkmale der Bewerber zu erfassen. Bekannte Testverfahren sind etwa der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) sowie die Persönlichkeitstests DISG oder Insights. Noch genauer ist etwa das sogenannte TalentQ-Verfahren: Damit lässt sich ergründen, wie ein Mitarbeiter strategisch arbeitet und auf Veränderungen reagiert. Da die Ergebnisse auf einer nummerierten Skala ausgewiesen werden, können Kandidaten direkt miteinander verglichen werden.

# 3. So läuft ein Assessment Center

Ein Assessment Center kann einen Tag, zwei bis drei Tage oder auch bis zu eine Woche in Anspruch nehmen. Der tatsächlich betriebene Aufwand ist eine sehr individuelle Entscheidung und hängt letztlich von der zu besetzenden Position und den Vorstellungen der Unternehmensleitung ab. Unabhängig von der Dauer ist eine intensive, gründliche Planung und Organisation die Voraussetzung für ein Assessment Center, um zu einer aussagekräftigen Beurteilung der Kandidatinnen und Kandidaten zu kommen. Im Folgenden sollen die typischen, notwendigen Maßnahmen zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung dargestellt und erläutert werden.

## VORBEREITUNG

Zunächst einmal gilt es, ein Team an geeigneten Assessoren zusammenzustellen. Assessoren sollten möglichst aus der Führungsmannschaft des Unternehmens stammen, also Team- oder Abteilungsleiter sowie Personaler. Reicht das nicht aus, können auch psychologisch geschulte Beobachter oder externe, professionelle Assessoren hinzugezogen werden, welche das Assessment Center planen und koordinieren und die Schulung der übrigen Beobachter übernehmen können. Wie bereits erwähnt, ist eine gründliche Einarbeitung und Schulung der Assessoren das A und O. In der Regel wird für einen guten Assessor eine Entwicklungszeit von mindestens sechs bis neun Monaten empfohlen. Beobachter sollten unbedingt

lernen, zunächst nur gesammelte Eindrücke aufzunehmen, ohne diese sofort zu bewerten. Außerdem werden sie auf typische Beobachtungsfehler aufmerksam gemacht, etwa dass inhaltliche Schwächen der Bewerber oftmals durch sprachliche Fertigkeiten überdeckt werden können.

Neben der Koordination der Assessoren gilt es natürlich auch die Bewerbergruppen sinnvoll zusammenzustellen. Meist bestehen Assessment Center aus zehn bis zwölf Teilnehmern, die üblicherweise in zwei Gruppen (A und B) aufgeteilt werden. Jedem Bewerber wird ein Beobachter zugeordnet, gegebenenfalls kann ein Assessor auch zwei Teilnehmer beobachten. Eine gezielte Beobachtung von mehr als zwei Personen ist wenig sinnvoll, da sie selbst geschulte Beobachter überfordert. Als Faustregel gilt daher: Die Teilnehmerzahl sollte die doppelte Anzahl der Beobachter nie überschreiten.

Bei der inhaltlichen Planung ist der erste wichtige Schritt, zu klären, welche Eigenschaften von den zukünftigen Mitarbeitern überhaupt erwartet werden. Danach richtet sich die Auswahl und Ausgestaltung der Übungen, die mit konkreten Problemfällen und Anforderungen aus dem Unternehmen angereichert werden. Die Erstellung einer Übung-Kompetenzen-Matrix kann hier hilfreich sein (siehe Abbildung S.13). Es sollten vorrangig Übungen ausgewählt werden, die für die Zielgruppe relevant sind. Das heißt: Es geht um Aufgaben, anhand derer sich die in der Stellenausschreibung geforderten Anforderungskriterien für die Position beobachten lassen. Außerdem sollten die Aufgaben so gestaltet sein, dass sie ein realistisches Abbild des Jobs liefern. Der Klassiker unter den Übungen, die „Postkorbübung“, hat etwa nur dann Sinn, wenn die angesammelten Dokumente auch in die Unternehmenswirklichkeit passen.

## Beispiel für eine Anforderungs-Verfahrens-Matrix

	Interview	Gruppendiskussion	Rollenspiel	Präsentation	Postkorb
Logisch-konzeptionelles Denken und Handeln					
Praktisch-variables Problemlösen					
Initiative und Leistungsverhalten					
Ausdrucksfähigkeit					
Soziale Kompetenz					
Führungsverhalten					

nach Höft & Funke in „Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl“ (2006)

Um ein möglichst effektives Assessment Center zu gewährleisten, sollten sich Verantwortliche vor Beginn folgende Punkte klar machen:

- Gibt es eine **aussagekräftige Anzahl** an Verhaltenssituationen?
- Gibt es **genügend unterschiedliche** Verhaltenssituationen?
- Sind die Übungen **praxisorientiert** und an die vakante Stelle angepasst?
- Gibt es **wechselnde Gruppenzusammensetzungen** der Teilnehmer?

Können Sie all diese Punkte mit „Ja“ beantworten, dürfte einer erfolgreichen Durchführung nichts mehr im Wege stehen.

## DURCHFÜHRUNG

Natürlich gibt es kein Patentrezept für die Durchführung eines Assessment Centers, da die konkrete Ausgestaltung und Schwerpunktsetzung je nach Branche, Unternehmen und Stellenausschreibung verschieden sein wird und von den Veranstaltern individuell entworfen wird. Um einen Eindruck zu bekommen, soll am Beispiel eines Assessment Centers für eine betriebswirtschaftliche Position jedoch einmal ein typischer eintägiger Ablauf (mit Pausen) veranschaulicht werden.

1. **Begrüßung der Teilnehmer** sowie Überblick zum Ablauf und den Zielen des Assessment Centers
2. **Kurzvorstellung der Beobachter und der Teilnehmer:** Die Bewerber lernen sich untereinander kennen und haben selbst die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten zur Selbstpräsentation unter Beweis zu stellen und gegebenenfalls bereits eigene Stärken und Unterschiede zu den anderen Kandidaten herauszuarbeiten.
3. **Gruppenarbeit** zum Thema „Filialneugründung im Ausland“. Die Gruppe bekommt zunächst einmal schriftliches Informationsmaterial, über das sie diskutieren muss. Vom Unternehmen sind bestimmte Rahmenbedingungen vorgegeben und es sind organisatorische Entscheidungen gefordert, etwa zur Standortentscheidung, den Aufbau und die Erschließung von Zielgruppen. Zeitvorgabe: 30 Minuten.
4. **Filmvorführung** zum Unternehmen und zum Produkt sowie anschließende **schriftliche Fragen zum Film:** Hier sind Auffassungsgabe, sprachliche Fähigkeiten, fachliche Kompetenz und Affinität zum Unternehmen/Produkt gefragt.

5. **Partnerinterview zum Unternehmen und Produkt:** Hier befragt ein Beobachter zwei Teilnehmer gleichzeitig, was den Vorteil hat, dass diese untereinander ins Gespräch kommen und sich der Beobachter in die Position des nicht- teilnehmenden Zuschauers zurückziehen kann.
6. **Einzelinterview zur Stellenausschreibung:** Neben der fachlichen Eignung und Motivation dient das Einzelinterview auch dazu, soziales Verhalten sowie Ausdrucks- und Argumentations-technik zu testen.
7. **Einzelarbeit: Postkorb-Übung**
8. **Abschlussdiskussion in der Gruppe**
9. **Ausblick und Feedback**

Um den Ablauf für die Teilnehmer so angenehm wie möglich zu gestalten, sollten Assessoren einige Umgangsregeln und Verhaltensformen während des Assessment Centers beachten. Dazu zählen vor allem:

- **Unnötigen Stress für die Teilnehmer vermeiden!**

Für viele Kandidatinnen und Kandidaten ist ein Assessment Center etwas Aufregendes und Neues. Daher könnte ihr Verhalten auch anders als gewöhnlich ausfallen. Durch die Beobachtungssituation sowie Zeit- und Leistungsdruck sind die Teilnehmer generell anfällig für negative Stressauswirkungen. Diese sind zwar zum Teil bei einigen Aufgaben erwünscht, etwa um Stressresistenz zu testen, jedoch sollte insgesamt ein eher harmonisches und angenehmes Klima während des Assessment Centers herrschen. Daher lautet die Devise für die Assessoren: Freundlicher und ruhiger Umgang!

- **Transparenz und Feedback sicherstellen!**

Auch wenn die detaillierte Auswertung der Ergebnisse erst später erfolgt, sollten die Teilnehmer über die Übungen als solche sowie über ihre bisher erbrachten Leistungen informiert werden. Durch die Rückmeldung erhalten die Bewerber ein faires Bild über ihre Position im Bewerberfeld und sind so in der Lage, sich gegenüber ihren Mitstreitern einschätzen. In den Einzelgesprächen und Interviews können Beobachter beispielsweise ein kurzes Feedback zum bisherigen Verlauf geben und umgekehrt eventuelle Fragen der Bewerber beantworten. Das schafft Transparenz und Vertrauen – die Grundvoraussetzung für ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

## **AUSWERTUNG**

Bereits vor Beginn des Assessment Centers erhalten die Assessoren bzw. Beobachter einen standardisierten Auswertungsbogen, welcher während den Interviews und nach den Übungen und Rollenspielen ausgefüllt wird. Zusätzlich zu den standardisierten Fragebögen macht sich jeder Beobachter eigene Notizen zu seinen Beobachtungen.

Zur Erinnerung: Schon in der Vorbereitungsphase sollten die Assessoren sicherstellen, dass alle Inhalte und erwarteten Leistungen miteinander abgestimmt werden, sodass keine Missverständnisse bei der späteren Auswertung entstehen. Auch die Ziele der Beobachtung sowie Beobachterfehler sollten vor dem AC durchgesprochen worden sein.

Je nach Aufgabentyp stehen unterschiedliche Kriterien im Fokus des Interesses. Bei der Postkorbübung geht es üblicherweise um die Vorgehensweise der Kandidatinnen und Kandidaten sowie deren

Ausarbeitungen. Diese werden anhand vorab definierter Anforderungskriterien beurteilt. Je nach Konstruktion der Übung können etwa Organisation und Sorgfalt der Arbeitsweise, (schriftliche) Kommunikationsfähigkeit, Risikoverhalten sowie Stressresistenz bewertet werden.

Bei *Präsentationen* können sich die Anforderungen je nach Thema stark unterscheiden. Neben inhaltlichen Kriterien spielen jedoch vor allem soziale und kommunikative Fähigkeiten der Teilnehmer eine Rolle, etwa Rhetorik, Präsentationstechnik, Überzeugungs-fähigkeit sowie Begeisterungsfähigkeit.

Ähnliches gilt auch für *Gruppendiskussionen*. Auch hier stehen soziale und kommunikative Kompetenzen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer im Fokus, allerdings geht es hierbei vielmehr um Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft, Einfühlungsvermögen sowie Kooperationsbereitschaft. Aber auch persönliche Eigenschaften können von Interesse sein, etwa Beharrlichkeit, Einsatzbereitschaft oder Spontaneität.

Beim *Rollenspiel*, bei dem eine innerbetriebliche Situation aus dem Unternehmensalltag simuliert wird, schwankt die Anforderungsanalyse je nach Inhalt der Aufgabe. Meist geht es um eine schwierige Situation in Form eines Mitarbeiter-, Kunden- oder Verkaufsgesprächs. Dabei werden einerseits kommunikative Kompetenzen und Aspekte der Stressbelastbarkeit bewertet, etwa Art und Weise der Gesprächsführung, rhetorische Fähigkeiten, Einfühlungsvermögen, Überzeugungskraft und Sensibilität. Gleichzeitig sind für die Beurteilung auch persönliche Kompetenzen ausschlaggebend, etwa energisches Auftreten, Einsatzbereitschaft, Dynamik oder Beharrlichkeit.



## ZEITNAHES FEEDBACK AN DIE TEILNEHMER

Nach Abschluss der Veranstaltung sollten die ausgefüllten Beurteilungsbögen so rasch wie möglich digitalisiert werden, um eine schnelle Auswertung zu ermöglichen. Optimalerweise stehen den Beobachtern bereits während der Bewertungsphasen digitale Eingabegeräte zur Verfügung, etwa Tablets. So lässt sich die Auswertung nochmals beschleunigen und standardisieren. Die Rückmeldung an die Teilnehmer sollte so schnell wie möglich erfolgen. Bei optimaler Durchführung eines Assessment Centers sollten die Veranstalter in der Lage sein, bereits am folgenden Tag ihre Entscheidungen bekannt zu geben, am besten persönlich oder telefonisch. Später erhalten die Teilnehmer zudem noch die detaillierte schriftliche Auswertung ihrer erbrachten Leistungen.

# 4. Lohnt sich ein Assessment Center?

Wie jedes Personalauswahlverfahren hat auch das Assessment Center Vor- und Nachteile – und zwar für *Unternehmen* und *Bewerber*.

## **WAS SIND DIE VORTEILE EINES ASSESSMENT CENTERS?**

Die Vorteile des Assessment-Centers für das *Unternehmen* liegen klar auf der Hand: Arbeitgeber haben die Möglichkeit, ihre künftigen Mitarbeiter recht intensiv zu durchleuchten. Durch den Einsatz unterschiedlicher Aufgabentypen und -methoden entsteht ein umfassender Eindruck von den Fähigkeiten der Kandidatinnen und Kandidaten. Durch den hohen Anwendungsbezug der Übungen zum tatsächlichen Job, können Personaler schon vorab das zukünftige Verhalten der potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beobachten und beurteilen. Etwa die Stressresistenz, die im späteren beruflichen Alltag sicher eine Rolle spielen wird, lässt sich so bereits im Vorfeld simulieren und testen.

Darüber hinaus können Personaler gezielt die Stärken und Schwächen der Bewerberinnen und Bewerber analysieren und somit eine mögliche Fehlbesetzung der offenen Stelle vermeiden. Das spart langfristig Zeit und Geld: Eine falsche Personalentscheidung bedeutet meist einen höheren Aufwand als ein gut durchdachtes und ausgeführtes Assessment Center.

Der Einsatz von mehreren, qualifizierten Beobachtern ermöglicht gleichzeitig eine objektivere und damit fairere Beurteilung der Kandidatinnen und Kandidaten. Sympathien und Antipathien treten dabei eher in den Hintergrund. Zudem können Assessment Center dazu dienen, die Kandidatenentscheidung der Personaler auch juristisch zu rechtfertigen. Bei etwaigen Klagen von abgelehnten Bewerberinnen und Bewerbern, etwa bezüglich Nichtbeachtung des Gleichheitsgrundsatzes, haben Unternehmen so nachvollziehbare und vor allem überprüfbare Entscheidungskriterien zur Hand.

Aber auch für die *Bewerber* bieten Assessment Center durchaus Vorteile gegenüber anderen Personalauswahlverfahren. Im Gegensatz zu klassischen Bewerbungsgesprächen haben Kandidatinnen und Kandidaten beim Assessment Center meist mindestens einen Tag oder sogar mehrere Tage Zeit, sich ins rechte Licht zu rücken. Jeder kann einmal einen schlechten Tag erwischen oder aufgrund von Nervosität bei Fragen auf dem Schlauch stehen. Im Assessment Center haben Bewerber die Möglichkeit, einen möglicherweise schlechten ersten Eindruck wieder wettzumachen.

Zum anderen können Bewerber und Bewerberinnen durch die Varietät der Aufgaben, die einzeln bewertet werden, ein umfassenderes Bild von sich präsentieren. Einzelne fachliche Schwächen, die auf den ersten Blick vielleicht negativ wirken, können durch andere Stärken, die Personalern womöglich gar nicht aufgefallen wären, wieder ausgeglichen werden. Nicht zuletzt bekommen auch Bewerber ein differenzierteres Bild davon, was sie tatsächlich in der beruflichen Praxis im Unternehmen erwartet, was ihnen geboten und was von ihnen erwartet wird. Im besten Falle wird ihre Entscheidung für den Arbeitgeber bestärkt. Im Zweifel werden

sie jedoch auch vor einer beruflichen Fehlentscheidung bewahrt, die sie später nicht korrigieren müssen – was natürlich auch im Sinne des Unternehmens als Arbeitgeber ist.

## **WAS SIND DIE NACHTEILE EINES ASSESSMENT CENTERS?**

Auch wenn die Vorteile des Assessment Centers überwiegen, dürfen die negativen Kritikpunkte des Auswahlverfahrens nicht außer Acht gelassen werden. Kritiker bemängeln häufig, dass das Abschneiden der Kandidatinnen und Kandidaten in den Tests nicht zwingend etwas über die tatsächliche Eignung im beruflichen Alltag aussagt. So wäre zunächst einmal zu hinterfragen, inwiefern sich universelle Kriterien für den Berufserfolg überhaupt genau definieren und durch Tests überprüfen lassen. Hinzu kommt, dass viele Übungen oft wenig mit dem angestrebten Beruf und mit Alltagssituationen zu tun haben. In der Realität gibt es Erholungsphasen, beim Assessment Center stehen die Kandidatinnen und Kandidaten jedoch permanent unter Druck und Beobachtung.

Nicht unerheblich ist auch der hohe Kosten- und Zeitaufwand, den die Veranstaltung mit sich bringt – wobei der zeitliche Aufwand natürlich auch für die Bewerber selbst gilt, die extra zum Assessment Center anreisen und sich gegebenenfalls auch dafür Urlaub nehmen. Für Unternehmen sind sowohl die Aufwendungen für die Durchführung des Assessment Centers als auch die Kosten von nicht optimalen Positionsbesetzungen zu nennen. Hinzu kommt, dass die ausgewählten Assessoren, etwa Personaler oder Abteilungsleiter, zunächst ein intensives Beobachtungstraining durchlaufen sollten (bis zu neun Monate vorher!), um überhaupt qualifizierte Beobachtungen und Rückschlüsse zu treffen. Ein Assessment Center

ist nur so gut wie seine Beobachter, deshalb sollten gegebenenfalls auch geschulte externe Beobachter zugelassen werden.

In jeden Fall bleibt jedoch ein Restrisiko von Fehleinschätzungen: Auch Assessment Center ermöglichen nur ein Beobachten von Verhaltensweisen, lassen jedoch keine verlässlichen Rückschlüsse auf Charaktereigenschaften zu. Mit ein bisschen schauspielerischem Talent können Bewerber „gute Miene zum bösen Spiel“ machen und die Antworten liefern, welche Personaler gerne hören wollen. Daher ist das Assessment Center zwar eine Hilfe, jedoch nicht als Garant für eine zuverlässige Personalentscheidung zu sehen.

# 5. Online Assessment Center

## DER „KLEINE BRUDER“ DES ASSESSMENTS

Unternehmen, die bereits ein professionelles Assessment Center veranstaltet haben, wissen: Der organisatorische, zeitliche und finanzielle Aufwand ist enorm. Immer mehr Arbeitgeber greifen deshalb auf den „kleinen Bruder“ des AC zurück, das Online Assessment. Besonders für Unternehmen, die sehr viele Bewerbungen bearbeiten müssen, gleicht die Suche nach der perfekten Kandidatin oder dem Kandidaten der sprichwörtlichen Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Online Assessments sind eine zeit- und kostensparende Möglichkeit, diesen Prozess zu vereinfachen und eine Vorauswahl zu treffen.

Von Mathematikkenntnissen, Sprachgewandtheit bis zu Teamfähigkeit: Ein Online Assessment Center testet im Prinzip nichts anderes als ein reales Assessment Center. Schon im Vorfeld können Arbeitgeber so ihre Bewerber im virtuellen Raum auf den Prüfstand stellen und sich ein umfangreiches Bild von den fachlichen und sozialen Fähigkeiten der Kandidatinnen und Kandidaten zu machen. Wer bestimmte Aufgaben und Tests nicht adäquat lösen kann, wird gar nicht erst für das weitere Auswahlverfahren berücksichtigt. Ohne großen personellen Aufwand lassen sich so unpassende Bewerber automatisch herausfiltern. Damit erhöht sich die Chance, die besten Kandidaten für die offene Stelle zu finden und gleichzeitig wird den Personalverantwortlichen Zeit und Geld erspart.

## **DIE ZEITSPARENDE VARIANTE**

Ein weitere Vorteil des Online Assessment Center liegt darin, dass es völlig zeit- und ortsabhängig stattfinden kann. Während Bewerber für ein klassisches Assessment Center extra anreisen müssen, brauchen sie für die Online-Variante lediglich einen Computer und einen Internetzugang. Wann und wo sie das Assessment durchführen, bleibt ihnen selbst überlassen. So verringert sich der Koordinations- und Durchführungsaufwand zwischen den Bewerbern und dem Unternehmen erheblich.

Kandidatinnen und Kandidaten, die durch ihr Abschneiden beim Online-Assessment als ungeeignet für die ausgeschriebene Stelle eingestuft werden, sollten jedoch nicht direkt in den digitalen Papierkorb wandern. Dank des standardisierten Verfahrens lassen sie sich beispielsweise auf Anforderungen zu anderen aktuellen Stellenausschreibungen im Unternehmen überprüfen oder können in einen Talent Pool aufgenommen werden, auf den Personalverantwortliche bei künftigen Ausschreibungen zurückgreifen können.

## **ANFÄLLIG FÜR FEHLERQUELLEN**

Ein Grundproblem des Online-Verfahrens besteht natürlich in seiner geringeren Zuverlässigkeit. Wer kann schon sagen, ob tatsächlich Max Mustermann vor dem Laptop sitzt und die Aufgaben löst oder jemand anderes? Auch die Bedingungen, unter denen das Assessment durchgeführt wird, können ein kritischer Faktor sein. Computerkenntnisse, Schnelligkeit der Internetverbindung und andere Aspekte können das Testergebnis beeinflussen. Daher sollten Online Assessments nicht als Alternative sondern vielmehr als Ergänzung zu herkömmlichen Assessments eingesetzt werden.

# 6. Auf einen Blick

## **PRÄZISERE PERSONALAUSWAHL**

Einzelkämpfer oder Teamplayer? Nervenbündel oder Ruhepol? Planer oder Improvisierer? Bevor sich Unternehmen endgültig für einen Kandidaten oder eine Kandidatin entscheiden, wollen sie genau wissen, mit wem sie es zu tun haben. Eine berufliche Fehlentscheidung frustriert Unternehmen und Bewerber gleichermaßen. Den Young Professionals von heute geht es nicht nur ums Geld-Verdienen, sondern auch um Freude bei der Arbeit, Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten.

Ein Assessment Center bietet eine attraktive Möglichkeit, im Vorfeld genau zu überprüfen: Passen Unternehmen und Bewerber zusammen? Und vor allem: Passt die ausgeschriebene Stelle zur Qualifikation und Persönlichkeit der Kandidatin oder des Kandidaten?

## **AUFWÄNDIG, ABER EFFEKTIV**

Abzuwägen sind ein Für und Wider des Assessment Centers als solchem. Dank der Methodenvielfalt, der Standardisierung sowie dem Mehr-Augen-Prinzip geschulter Assessoren ist das Beobachtungsspektrums deutlich fundierter, fairer und objektiver als bei einem herkömmlichen Interview. Personalverantwortliche haben so eine relativ zuverlässige Entscheidungshilfe an der Hand, um die fachliche Qualifikation und persönliche Eignung einer Bewerberin oder eines Bewerbers zu beurteilen und gleichzeitig ihre Entscheidung – auch juristisch – zu rechtfertigen.



Durch die Verringerung von personellen Fehlentscheidungen spart das Verfahren dem Unternehmen auf Dauer Zeit und Kosten. Dieser Vorteil ist jedoch auch ein wesentlicher Kritikpunkt, da die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung eines professionellen Assessment Centers jedes Mal auf Neue ein arbeits- und kostenintensives Unterfangen ist. Beobachter müssen intensiv geschult werden, Übungen müssen ausgewählt und individuell auf die offene Stelle angepasst werden und vieles mehr. Genau daran wird sich der Erfolg des Assessment Centers bemessen: Nur wenn die Verfahren sinnvoll aufgebaut, berufsnah gestaltet und variantenreich zusammengestellt sind, können sie ein aussagekräftiges Bild über die Eignung der Bewerberinnen und Bewerber liefern.

## **ONLINE-ASSESSMENTS ALS ERGÄNZUNG**

Online-Assessments sind zusätzlich eine einfache und zeitsparende Möglichkeit, via Internetbefragung die Kompetenzen der potentiellen Bewerber auf den Prüfstand zu stellen und so bereits vor dem eigentlichen Assessment Center oder persönlichen Interview eine Vorauswahl zu treffen. Gleichzeitig sollten auch hier die einmaligen Kosten zur Entwicklung berücksichtigt werden.

Letztlich muss jedes Unternehmen selbst entscheiden, ob und wie es ein Assessment Center organisiert und durchführt. Hier spielen eigene Erfahrungswerte sicher eine wichtige Rolle. Mit Blick auf den Fachkräftemangel und den steigenden Wettbewerb um qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte lässt sich jedoch sagen: Wenn ein Assessment Center auch nur wenige personelle Fehlentscheidungen verhindert, hat sich der betriebene Aufwand bereits gelohnt – sowohl für Unternehmen wie für Bewerber.

 [linkedin.com/company/softgarden-gmbh](https://www.linkedin.com/company/softgarden-gmbh)

 [xing.com/companies/softgardengmbh](https://www.xing.com/companies/softgardengmbh)

 [twitter.com/softgarden](https://twitter.com/softgarden)

 [facebook.com/softgarden](https://www.facebook.com/softgarden)

**softgarden e-recruiting GmbH**

Tauentzienstraße 14

10789 Berlin

T 0049 (0)30 884 940 400

F 0049 (0)30 236 350 58

E [info@softgarden.de](mailto:info@softgarden.de)

 (softgarden)