

Assessment – Center nicht nur bestehen

- sondern nutzen!

von Jörg Schumann

Januar 2011



zeit für ihre ziele

coachings.net

Jörg Schumann
Karriere- und
Organisationsentwicklung
Assessment, Coaching & Training
Joerg.Schumann@coachings.net

Am alten Posthaus 22
22041 Hamburg
Tel. 040 22 69 1234
Fax 040 55 56 64 05
Mobil: 0160 300 40 25
Skype: :coachingsnet

Assessment Center - nicht nur bestehen, sondern nutzen!

Assessment Center (ACs) haben zu Recht bei der Personalauswahl und inzwischen auch bei der Personalentwicklung (Development Center) eine weite Verbreitung erfahren. Fast alle internationalen Konzerne setzen Assessments oder Potenzialanalysen, wie sie noch genannt werden, ein.

Es ist das anspruchsvollste und beste Verfahren, um zu klären, in wieweit Bewerber zu bestimmten Stellenprofilen passen und auf welchen Gebieten sie gezielt entwickelt werden können.

Forschungsergebnisse zeigen deutlich, dass Unternehmen, die bei der Rekrutierung ihrer Mitarbeiter Assessments einsetzen, Fehlentscheidungen, die für das Unternehmen teuer und für den Mitarbeiter frustrierend sind, vermeiden und auf lange Sicht eine Menge Geld sparen.

Wenn Sie eine Einladung zu einem AC erhalten, dürfte dies bei Ihnen, wie bei fast allen Bewerbern, **zwiespältige Gefühle** auslösen: Auf der einen Seite sind Sie jetzt schon einen erheblichen Schritt vorangekommen: Wenn Ihr potentieller zukünftiger Arbeitgeber Sie zu einem Assessment einlädt, ist er stark an Ihnen interessiert und Ihr fachliches Know-How bereits unumstritten.

Auf der anderen Seite soll jetzt in einem AC Ihre **Persönlichkeit** und Ihre **methodischen Qualifikationen** systematisch und meist **unter Stressbedingungen** beurteilt werden. Das „Rollenspielen, Gruppendiskutieren und Präsentieren“ kann unter diesen Bedingungen eine wirkliche Herausforderung sein.

Ein AC ist wie ein **sportlicher Wettkampf**: Wie beim Sport kann, selbst, wer Talent besitzt, keine Höchstleistungen erbringen, wenn er vorher nicht trainiert hat.

Dieser Artikel wird Ihnen Aufschluss darüber geben, wie ein **AC aufgebaut** ist und Ihnen helfen, sich auf diesen entscheidenden Tag bei einer Bewerbung gezielt vorzubereiten. Er soll Sie aber auch dazu ermuntern, in einem AC nicht nur eine Hürde zu sehen, die Sie auf dem Weg zu einer attraktiven Position nehmen müssen, sondern diesen wichtigen Tag Ihrer Karriere so gut wie möglich zu nutzen.

1. Aufbau eines ACs

Ein Assessment Center besteht stets aus **unterschiedlichen Aufgaben**, die typische **Arbeitsituationen simulieren** und vom Teilnehmer entweder **individuell oder in einer Gruppe** bearbeitet werden. Die Zusammenstellung und der Umfang der Übungen kann von AC zu AC variieren und ist abhängig von den Anforderungen der zu besetzenden Position, aber auch von den persönlichen Vorlieben des Unternehmens bzw. der Konstrukteure des jeweiligen ACs. Weit verbreitet sind AC-Konzeptionen über einen halben bzw. einen ganzen Tag als Einzel-AC für mittlere bis obere Führungskräfte oder Gruppen-ACs mit 4, 8 oder 12 Personen. Der typische Fall für ein Selektions-AC für Hochschulabsolventen dürfte ein ganzer Tag mit 6-8 Teilnehmern sein.

Beobachtet und beurteilt werden die Teilnehmer von einer Gruppe von **Assessoren**, meist Führungskräften bzw. Personalverantwortlichen aus dem jeweiligen Unternehmen, die im besten Fall darin geschult und erfahren sind, typische Wahrnehmungsfehler und –verzerrungen zu vermeiden und eine differenzierte und möglichst „objektive“ Beurteilung der Teilnehmer vorzunehmen. Die Beurteilungen erfolgen anhand eines so genannten „**Kompetenzmodells**“. Dies enthält auf das Unternehmen zugeschnittenen Dimensionen wie z.B. „Soziale Kompetenz“ oder „Resultatorientierung“ also Fähigkeiten und Eigenschaften, die von einem Teilnehmer auf der in Frage kommenden Position erwartet werden.

2. Allgemeine Hinweise für das Verhalten im AC

- **Zeigen Sie sich interessiert**
Holen Sie soviel wie möglich Informationen über das AC ein. Fragen Sie nach der Anzahl der Teilnehmer, nach der Herkunft der Assessoren, nach den verwendeten Übungen und ob es einen Kriterienkatalog für die Beobachtung (Kompetenzmodell) gibt, nach der Mitarbeiter im Unternehmen beurteilt werden. Lesen Sie die Zeitung und schauen Sie vor dem AC noch einmal in die „News“ der Unternehmenswebsite, damit Sie wissen, was Ihren potenziellen Arbeitgeber zurzeit bewegt.
- **Nutzen Sie die Macht des ersten Eindrucks**
Seien Sie ausgeschlafen und pünktlich. Achten Sie darauf, am Tag gut in Form zu sein und seien Sie der Unternehmenskultur und dem Anlass angemessen angezogen (erkundigen Sie sich im Zweifel zuvor darüber). Nehmen Sie Stifte, Uhr und Taschenrechner von sich aus mit. Sie zeigen damit, dass sie vorbereitet sind. Achten Sie bei der ersten Begegnung auf einen festen Händedruck, einen guten Augenkontakt und merken Sie sich die Namen der Assessoren und Ihrer Mitstreiter. Achten Sie während des gesamten Tages auf eine positive, engagierte Ausstrahlung und eine entsprechende Körpersprache.

- **Treten Sie in Kontakt**
Fragen Sie den Taxifahrer, der Sie zum Unternehmen bringt, nach dem Ruf des Unternehmens oder nach typischen Geschichten und neuen Entwicklungen. Sprechen Sie mit der Empfangsdame oder der Sekretärin über das Unternehmen, den Arbeitsplatz oder das Wetter. Nicht selten erhalten Sie hier wichtige Informationen.
- **Vernetzen Sie sich in einem Gruppen-AC unbedingt mit Ihren Mitstreitern.**
Kommen Sie daher entsprechend früh. Sie können dann auf eine kooperative Atmosphäre hinarbeiten, erfahren eine Menge über offene Stellen und Erfahrungen bei der Stellensuche. Sie werden es den ganzen Tag über leichter haben, wenn Sie einen guten Kontakt zu Ihren Kollegen aufgebaut haben. Außerdem beobachten auch die Assessoren, wie Sie in der Atmosphäre zwischen Wettbewerb und Kooperation agieren und ob Sie in der Lage sind, auch in dieser Situation entspannt mit anderen ins Gespräch kommen.

Machen Sie sich klar, dass Sie nicht nur während der Übungen **unter Beobachtung** stehen, sondern natürlich auch **in den Pausen und in den Wartezeiten**. Die Assessoren werden die Eindrücke, die sie in dieser Zeit gewinnen gewollt oder ungewollt in ihre Bewertungen einfließen lassen.

3. Bausteine eines AC

Die folgenden Seiten zeigen Ihnen Bausteine und Übungen, auf die Sie in einem AC treffen können und welches Verhalten von Ihnen erwartet wird.

3. 1 Selbstpräsentation

Fast immer beginnt ein AC für die Teilnehmer mit einer Selbstpräsentation, in der sich die Kandidaten den Assessoren und anderen Teilnehmern vorstellen sollen.

Hinweise zur Vorbereitung

Bereiten Sie diese Übung **unbedingt schriftlich** vor. Sie entscheidet über den **ersten Eindruck** und wird auf die weiteren Übungen einen **starken Ausstrahlungseffekt** haben. Es gibt bei dieser Übung Teilnehmer, die ihren Lebenslauf chronologisch von der Grundschule bis zur jetzigen Position aufsagen, allerdings werden diese damit kaum punkten können. Wichtig ist, dass Sie mit den ersten **drei Sätzen**, die Sie auswendig können sollten, **in Erinnerung bleiben**.

Es sollte schon in diesen Sätzen deutlich werden, was Sie begeistert, wo Ihre Stärken liegen und wo Sie hin wollen. Fangen Sie daher mit Ihrer jetzigen Stelle, noch besser mit Ihren **jetzigen Zielen** an. Stellen Sie die Eigenschaften und Erfahrungen heraus, die Sie für die gewünschte Stelle als geeignet erscheinen lassen. Machen Sie deutlich, dass man mit Ihnen einen **kompetenten und lernwilligen Mitarbeiter** rekrutiert, der sich professionell engagiert und nennen Sie Beispiele, die erkennen lassen, dass sie dies schon immer getan haben.

Um zwar **selbstbewusst, aber nicht arrogant** zu wirken, bewerten Sie Ihre Erfolge nicht, sondern beschreiben Sie diese lediglich. Sagen Sie nicht: „in einer bisher in meiner Firma beispiellosen Kombination aus Kreativität und Disziplin habe ich die seit 50 Jahren im

Unternehmen eingesetzte Vorflanschdüse neu erdacht und damit das Paradigma der bis dato vorherrschenden Fertigungstechnik revolutioniert“. Bleiben Sie nüchtern: „mit der von mir entwickelten Vorflanschdüse konnte ich den Vorstand überzeugen, in eine Serienproduktion zu investieren. Als in der Fachpresse die Einsparungen von bis zu 25% des Treibstoffs gelobt wurden, stieg der Umsatz um 15%.“

In diesem Zusammenhang können Sie nur mit Vorsicht eine Fehlentscheidung (bzw. Umorientierung) oder ein Missgeschick nennen, schließlich präsentieren Sie sich einem öffentlichen Forum, indem Selbstzerknirschung nicht angebracht ist. Das Zugeben von Schwächen sollte Sie authentisch, sympathisch, selbstreflexiv und lernfähig erscheinen lassen, nicht jedoch inkompetent. Bei den Assessoren sollte ankommen, dass Sie **keinen Zweifel** daran haben, **für die Stelle eine geeignete Wahl zu sein**.

Listen Sie nicht nur die Stationen auf Ihrem Lebensweg auf, erzählen Sie dazu eine **Geschichte**. Schildern Sie, was Sie dabei **erlebt, geleistet und gelernt** haben. Nutzen Sie eine bildhafte Sprache, lassen Sie die Beobachter miterleben, was Ihnen an den Erfahrungen wichtig war.

Vermeiden Sie in einer Selbstpräsentation Passivität, Selbst-, oder Fremddanklagen und Leerfloskeln ohne konkrete Beispiele. Sagen Sie nicht: „mir wurde die Gelegenheit gegeben...“, sagen Sie „ich ergriff die Chance“, „ich ermöglichte mir damit, dass...“.

Die Selbstpräsentation sollten Sie mit unterschiedlichen Zeitvorgaben **3, 10 und 15 Minuten** zur Verfügung haben und diese Aufgabe mit einem Freund oder Coach einüben, der Ihnen ein differenziertes Feedback geben kann. Besonders die ersten 3 Minuten müssen Sie routiniert, aber auch anregend vorbringen können. Man kann diesen „Elevator-Pitch“ in seiner Wichtigkeit nicht überschätzen. Er ist nicht nur für das Assessment und jede Art von Networking, sondern auch für das eigene Selbstverständnis von entscheidender Bedeutung.

3.2 Persönlichkeitsverfahren und -tests

Zunehmend setzen Unternehmen Persönlichkeitsverfahren und –tests in ihren Assessments ein. Diese Verfahren sind **Fragebogen zum Ankreuzen**, die in **ca. 20-40 Minuten** ausgefüllt werden können. Deutschland ist in Bezug auf den Einsatz von Testverfahren ein Entwicklungsland. Fast alle Nachbarländer in Europa setzen Testverfahren häufiger ein. Für den regelmäßigen Einsatz von Testverfahren gibt es gute Gründe: Testverfahren haben in den letzten Jahren eine erhebliche Entwicklung gemacht. Sie haben bewiesen, dass sie valide Aussagen machen und eine sehr gute Ergänzung zu anderen Modulen sind. Inzwischen sind sie sehr viel besser **an berufliche Fragestellungen angepasst** und viele sind inzwischen online verfügbar, sodass sie sehr komfortabel handhabbar sind: die Teilnehmer erhalten einen Web-Link und machen den Test bereits vor einem Assessment. Die Ergebnisse liegen damit sofort vor, so dass das Unternehmen anschließende Interviews sehr viel fokussierter führen kann.

Persönlichkeitsverfahren sagen etwas darüber aus wie stark bestimmte **Persönlichkeitseigenschaften** (z.B. „Führungswille“ oder „Gewissenhaftigkeit“) bei einem Teilnehmer ausgeprägt sind. Sie positionieren die Teilnehmer in einer Vergleichsgruppe (z.B. männliche Führungskräfte im Bereich Marketing). Es wird eine Aussage darüber getroffen,

wie gut eine Person innerhalb dieser Normgruppe in Bezug auf eine Passung zum Stellenprofil abschneidet.

Andere Typen von Persönlichkeitsverfahren beschreiben die **Werte und Motivatoren** der Teilnehmer. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, ob jemand eher durch finanzielle Anreize oder eher durch das Ansammeln fachlicher Expertise motiviert wird, ob der Teilnehmer ein

harmonieorientiertes Umfeld braucht oder besonders dadurch angespornt wird, dass er über einen hohen Gestaltungsspielraum verfügt und neue Ideen verwirklichen kann.

Diese Angaben sind für die Mitarbeiterbindung eminent wichtig. Persönlichkeitsverfahren sind in diesem Bereich sehr wertvoll, zumal die betroffenen Teilnehmer häufig selbst nicht genau sagen können, was sie tatsächlich bewegt, um langfristig eine gute Arbeit zu leisten.

Persönlichkeitstests z.B. **IQ Tests** machen Aussagen über die kognitive Leistungsfähigkeit von Teilnehmern. Sie erfassen die Fähigkeit, numerische und verbale Daten schnell und präzise zu erfassen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Die Testergebnisse weisen im Allgemeinen einen hohen Zusammenhang mit dem beruflichen Erfolg auf.

Hinweise zur Vorbereitung

Schon aus Interesse an der eigenen Persönlichkeit und zur Absicherung der eigenen Karriereentscheidungen sollte man einmal ein wissenschaftlich validiertes Persönlichkeitsverfahren bearbeitet haben. Schließlich entscheidet die Passung zwischen den Anforderungen einer Aufgabe und der eigenen Persönlichkeit wesentlich über den beruflichen Erfolg und die Zufriedenheit mit der Arbeit.

Bewusstes Ankreuzen von angeblich gewünschten Antworten ist problemlos möglich. Viele Persönlichkeitsverfahren sind anfällig gegen eine bewusste Verfälschung im Sinne einer sozial erwünschten Beantwortung. Es gibt allerdings Verfahren mit so genannten „Lügenskalen“, die einen Schwindel aufdecken sollen. Diese sind meist jedoch ebenso leicht zu durchschauen wie die sozial erwünschte Antwort.

Neben der Strategie, sich möglichst unauffällig zu verhalten (und meist Mittelwerte anzukreuzen) oder im Gegenteil ein stark profiliertes Profil abzugeben, gibt es die „Strategie“, **ehrlich zu antworten**. Dafür spricht auch, dass man auf diese Weise etwas **aus den Ergebnissen lernen** kann. Außerdem werden die Ergebnisse aus den Fragebögen ohnehin von den Assessoren fast immer zugunsten der life gesehenen Übungen unterbewertet.

Klassische IQ-Tests kann man nur bedingt trainieren: Wer sich einmal mit verbalen und numerischen Knobelaufgaben und dem strategisch günstigen Antwortverhalten beim Raten beschäftigt hat, wird jedoch bei diesen Tests besser abschneiden als ein ungeübter Teilnehmer. Es lohnt sich allerdings, sich klar zu machen, dass die im IQ-Test unter Zeitdruck gestellten Aufgaben selbst von den Besten nicht vollständig bewältigt werden können. Man ist dann am Ende dieser Aufgaben weniger gestresst.

Versuchen Sie diese Übung so gut wie möglich zu absolvieren, ohne sich frustrieren zu lassen.

3.3 Interviews

Interviews oder Bewerbungsgespräche werden in fast allen Bewerbungsverfahren eingesetzt. In einem AC werden die Fragen in einem (halb-) strukturierten präzise auf die Anforderungen der zu besetzenden Position bezogen und systematisch ausgewertet. Bei einem guten Interview werden keine hypothetischen Fragen nach dem Muster: „was täten Sie, wenn...“, gestellt, sondern entscheidende Situationen aus der Biographie des Teilnehmers erfragt, analysiert und bewertet.

Hinweise für die Vorbereitung

Das Interview sollten Sie **gezielt vorbereiten**. Wenn Sie das allgemein verbindliche **Kompetenzmodell des Unternehmens** in Erfahrung bringen konnten, sollten Sie sich **konkrete Beispiele** aus Ihrer Biographie in Erinnerung rufen, in denen Sie diese Kompetenz gezeigt haben. Diese können aus dem professionellen Umfeld, wie aus dem Freizeitbereich oder sogar aus der Kindheit stammen. Typische Fragen sind: In welcher Situation haben Sie „Beharrlichkeit“, gezeigt. Wo haben Sie erkennen lassen, dass Sie über „Unternehmerischen Weitblick“ verfügen? oder „Was bedeutet für Sie: „Sozialkompetenter Umgang mit Kollegen?“

Bei Ihren Antworten darf es nicht bei abstrakten Definitionen bleiben. Sie sollten eine Reihe von Beispielen detailliert beschreiben können. Die Vorbereitung dieser Übung erfordert Sorgfalt, stärkt aber auch das eigene Selbstvertrauen, weil man sich eigene Erfolge noch einmal in Erinnerung ruft.

3.4 Rollenspiele (Verhaltensübungen)

Rollenspiele sind meist Übungen, bei denen ein typisches Arbeitsverhalten z.B. ein schwieriges, **komplexes Mitarbeiter- oder Kundengespräch simuliert** wird. **Abstruse Szenarien** nach dem Modell: „Ihr Flugzeug stürzt ab, diskutieren Sie, wer den einzigen Fallschirm nehmen darf“ **gibt es kaum noch**. Bei dieser Übung wird ein Eindruck davon gewonnen, welche **Gesprächstechniken** der Teilnehmer zur Verfügung hat und mit welcher Haltung er seinem Gegenüber begegnet. Es soll erfasst werden, wie gut ein Mitarbeiter in der Lage ist, mit Kollegen zusammenzuarbeiten, **Konflikte zu lösen und Mitarbeiter zu motivieren**. Teilnehmer zeigen darin erhebliche Unterschiede.

Tipps zur Vorbereitung

Sie bekommen meist eine kurze Schilderung eines Konfliktfalles und haben dann Zeit, das Gespräch vorzubereiten und durchzuführen. Sie sollten die entsprechenden Gesprächstechniken zur Verfügung haben. Zum Thema Verhandlungstechnik und Konfliktmanagement gibt es reichlich Literatur. Sie liegen allerdings schon weit vor den meisten Teilnehmern eines Assessments, wenn Sie die unten genannten Regeln beherzigen. Diese lassen sich zusammenfassen in: „**Ergebnisorientiert und hart in der Sache, weich zu dem Menschen**“:

- ✓ Eröffnen Sie das Gespräch, indem Sie Ihrem Gegenüber mitteilen, wie viel Zeit Sie für das Gespräch haben, was das Ziel des Gespräches ist und welche Punkte Sie besprechen wollen
- ✓ Stimmen Sie daraufhin die Agenda mit ihm ab (Ist er einverstanden? Hat er eigene Themen, die ihm wichtig sind?)
- ✓ Klären Sie genau die Sachlage des Konflikts, offerieren Sie keine Lösung bevor sie nicht alle Aspekte genau erfasst haben
- ✓ Fragen Sie nach Lösungsvorschlägen und Beiträgen Ihres Gesprächspartners
- ✓ Fragen Sie, warum Ihr Gegenüber diese Lösung vorzieht und welche noch in Frage kommen?
- ✓ Zeigen Sie Einfühlungsvermögen: Versuchen Sie Ihren Gegenüber zu verstehen und drücken Sie dann ihr Verständnis für seine Position aus.
- ✓ Bringen Sie Ihren Standpunkt zum Ausdruck und begründen Sie ihn schlüssig
- ✓ Suchen Sie nach einer guten Lösung, bei der beide Seiten gewinnen.
- ✓ Beugen Sie sich nur sachlichen Argumenten, lassen Sie sich nicht provozieren
- ✓ Treffen Sie klare Verabredungen, vertagen Sie so wenig wie möglich.
- ✓ Fassen Sie am Ende zusammen, was Sie beschlossen haben und wer was wann zu tun hat.

Ob Sie das Gespräch informell eröffnen und ein paar Worte über das Wetter oder die allgemeine Unternehmenspolitik verlieren, ist Ansichtssache. Wenn Sie als jemand erscheinen wollen, der seinen Gesprächspartner auch als Mensch wahrnimmt und achtet, kann dies hilfreich sein. Wer seine **Resultatorientierung** in den Vordergrund stellen will, kommt gleich zur Sache und drückt seinen **Respekt** zwischen den Zeilen aus. Letzteres hat den Vorteil, dass es weniger gekünstelt ist.

3.4 Strategische Präsentationsübungen (Case Studies)

Bei strategischen Übungen bekommt der Teilnehmer eine Unternehmenssituation vorgelegt, in der er eine Strategie entwickeln und entsprechende Maßnahmen treffen muss, um das in Schwierigkeiten geratene Unternehmen wieder auf Erfolgskurs zu bringen.

Tipps zur Vorbereitung

Bei diesen Übungen können Sie zeigen, wie gut Sie die Tools des strategischen Managements beherrschen:

- ✓ Analysieren Sie die Ausgangslage, in der Sie Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren einander gegenüberstellen
- ✓ Bilden Sie eine Vision (wohin wollen Sie?) und eine Mission (was genau ist die Aufgabe und Kernkompetenz des Unternehmens?)
- ✓ Leiten Sie konkret Ziele ab und ergreifen Sie entsprechende, gut begründete Maßnahmen. Machen Sie dabei Ihre Annahmen deutlich und halten Sie Alternativen bereit, wenn sich herausstellt, dass diese nicht zutreffen
- ✓ Bilden Sie Ihre Maßnahmen auf einer Zeitschiene ab und beziehen Sie diese aufeinander
- ✓ Sorgen Sie für eine entsprechende Finanzierung und entwickeln Sie Kriterien für ein Controlling
- ✓ Denken Sie an die nicht intendierten Nebenfolgen Ihrer Strategie z.B. an die Reaktionen der Mitarbeiter
- ✓ Betreiben Sie eine Risikovorsorge

Wenn Sie die oben genannten Hinweise berücksichtigen, liegen Sie schon besser als 90% der Teilnehmer.

In dieser Übung können Sie darüber hinaus Ihre Präsentationsfähigkeiten zeigen. Wer frei und gut moduliert sprechen kann, wer sich an einen roten Faden hält, sicher argumentiert und gekonnt Schwerpunkte setzt, wer das Publikum einbezieht und am Ende das Ganze noch einmal **in prägnanten Worten** zusammenfasst, kann hier punkten.

3.5 Führungsstilklausuren

In Führungsstilklausuren sieht sich der Teilnehmer einer Reihe von Führungsfallbeispielen und verschiedenen möglichen Handlungsalternativen gegenüber, bei denen er sich für eine Lösungsvariante entscheiden muss. Es ist ein **Ankreuztest**, mithilfe dessen der bevorzugte Führungsstil des Teilnehmers und seine Fähigkeit, diesen Stil situationsangemessen zu variieren, erfasst wird.

Tipps zur Vorbereitung

Diese Übung ist kaum trainierbar, da es für die meisten Teilnehmer schwierig sein dürfte, an die Originalaufgaben zu kommen. Sie müssen sich auf den **gesunden Menschenverstand** verlassen.

3.6 Postkorbaufgaben

Postkorbübungen bestehen aus einer Vielzahl von Vorgängen, die die Teilnehmer erfassen und vernetzen müssen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen. In dieser Übung zeigen sich Organisationsvermögen, vernetztes Denken, effizienter Arbeitsstil und Belastbarkeit.

Tipps zur Vorbereitung

Diese Übung ist trainierbar. Versuchen Sie, sich zunächst einen Überblick über alle Vorgänge zu verschaffen, ordnen Sie sie nach **Wichtigkeit und Dringlichkeit**. Denken Sie daran, dass Sie vieles auch delegieren können, aber **notieren Sie Ihre Anweisungen und Gedanken** sorgfältig. Was nur bedacht, aber nicht aufgeschrieben ist, kann der Assessor nicht erkennen und bewerten. Bei großer Zeitknappheit ist es allerdings ev. notwendig vorher nicht alles zu sichten, sondern gleich zu entscheiden und zu korrigieren, wenn sich neue Aspekte ergeben, weil Vernetzungen erkannt worden sind.

3.7 Gruppenübungen

In Gruppenübungen werden besonders die **sozialen Skills** eines Teilnehmers erfasst. Zu diesem Zweck soll die Gruppe eine komplexe Fragestellung beantworten bzw. Lösungen zu einem Szenario vorschlagen. Dabei wird beobachtet, ob der Teilnehmer die Diskussion zielführend steuern kann: Hat er den Problemlösungsprozess ebenso gut im Griff wie die Inhalte der Diskussion? Kann er Gegenargumente nutzen, um bessere Lösungen zu finden, aber seine Meinungen dennoch durchsetzen? Wie hoch ist seine Akzeptanz in der Gruppe? Kann er andere Mitglieder der Gruppe integrieren und motivieren?

Tipps zur Vorbereitung

Wenn Sie sich zunächst mit eigenen Vorschlägen zurückhalten, sondern zunächst der Gruppe helfen, die Themen zu gruppieren und zunächst nur den Weg zu einer Lösungsfindung vorschlagen, können Sie fast sicher sein, dass die Gruppe Ihnen folgt. Versuchen Sie immer wieder, nicht nur inhaltlich aktiv mitzudiskutieren, sondern auch **Vorschläge zum Prozess** zu machen („Ich denke wir sollten uns noch 5 Minuten mit der Frage der Kundenbindungsmaßnahmen beschäftigen und dann die Finanzierung besprechen sowie die Verantwortlichkeiten festlegen). Werden Sie zum Sparringpartner für dominante Wortführer und sprechen Sie Ihre Mitstreiter mit Namen an. Integrieren Sie Schweiger und Passive. Ob Sie ans Flipchart gehen und den Diskussionsgang visualisieren, sollten Sie abwägen: Wenn Sie geübt sind, können Sie von dort aus den Prozess sehr gut steuern und viel zur Diskussion beitragen. Wer sich aber am Flipchart zu passiv verhält, gerät leicht zum bloßen Schreiberling. Denken Sie in jedem Fall daran, dass **Aktivität** besser ist als Passivität. **Nur was beobachtet werden kann, kann auch bewertet werden.**

3.8 Feedback

Ein guter Beobachter kann seine verschiedenen Beobachtungen zu einem Muster verdichten, die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Verhaltensdimensionen erkennen und die Auswirkungen auf und die Wechselwirkungen mit der Umwelt analysieren und

beschreiben. Nach einer Potenzialanalyse bekommt der Teilnehmer üblicherweise ein differenziertes mündliches und später auch ein schriftliches Feedback in Form eines

Gutachtens, das ihm die Ergebnisse des AC erläutert und ihm helfen soll, sich besser einzuschätzen. Ein gutes Feedback ist ein klares und deutliches Urteil bezüglich der beruflichen Leistungen und ist wertschätzend und respektvoll dem Menschen gegenüber, der es erhält. Es enthält **Entwicklungstipps** und Anregungen, mit dem der Teilnehmer sein Verhaltensrepertoire vervollständigen kann.

Leider nimmt man sich bei einem Auswahl-AC häufig nicht die Zeit für ein ausführliches Feedback. Sollten Sie dennoch ein Feedback erhalten, **hören Sie nur aufmerksam zu** und versuchen Sie nicht, das Gehörte zu kommentieren oder ihre Verhaltensweisen zu rechtfertigen. Es kommt nicht gut an, wenn Sie den Prozess als Ganzes kritisieren oder Ihre eigenen Leistungen besser darstellen als sie vom Gegenüber eingeschätzt werden. Zeigen Sie eher **Reflexions- und Lernbereitschaft** und führen Sie sich vor Augen, dass die Sicht Ihres Gegenübers eine mögliche Perspektive auf Ihre Leistungen ist, nicht mehr und nicht weniger.

4. Zum Schluss

Es sollte Ihnen nicht reichen, ein Assessment nur „zu bestehen“. Sie können sehr viel mehr davon profitieren. Eine gute Vorbereitung bringt eine Menge, nicht nur in Bezug auf einen Erfolg bei einem AC, sondern auch für Sie persönlich.

Ein AC ist eine gute Chance, auf der Ebene der Arbeitsskills die eigenen Techniken im Bereich der Managementfähigkeiten zu verbessern.

Mehr noch: Spätestens die Einladung zu einem AC ist der richtige Zeitpunkt, sich die Fragen nach der eigenen beruflichen Mission zu stellen sowie Stärken und Schwächen, Motivation, Vorlieben und Abneigungen ernsthaft zu reflektieren. Dies ganz allein zu tun überfordert die Disziplin der allermeisten Menschen. Sich dazu eines Coaches zu bedienen, der Sie dabei unterstützt, lohnt sich in jedem Fall, denn mit der schriftlichen! Beantwortung der obigen Fragen haben Sie einen Kompass für Ihre Karriere, der Ihnen eine Menge Fehlentscheidungen auf Ihrem Karriereweg erspart und Sie über den Tag des ACs hinaus an persönlicher Klarheit und Autorität gewinnen lässt.

Der Artikel ist veröffentlicht in „Management-Diagnostik in der Praxis, Bd. 2“. Hrsg. von Prof. Stefan Etzel (2007)