



Beruf & Karriere

Hesse/Schrader

# Assessment-Center für Führungskräfte

Ihr nächster Schritt auf der Karriereleiter

**STARK**

# Inhalt

Fast Reader	7
<b>Zum Einstieg</b>	9
Ein Überblick	9
Wie Sie dieses Buch für sich nutzen können	10
Was Sie bei einem Assessment-Center erwartet	11
Die Struktur eines Assessment-Centers	12
Aufbau und Zielsetzung ähnlicher Verfahren	14
Assessment-Center	16
Definition, Geschichte und Konstruktion von Assessment-Centern	17
Was im Assessment-Center von Ihnen erwartet wird	19
Die entscheidenden Weichensteller	21
Ihre Kompetenzen und Leistungen für das Unternehmen	25
Schon im Vorfeld im Visier:	
Telefon- und Online-Testverfahren zu Vorauswahl	27
<b>Die Herausforderung</b>	31
Eine gründliche Vorbereitung	31
Selbstbeschreibung: Was für ein Mensch bin ich?	34
Ihre Stärken und Schwächen	40
Die Einschätzung Ihrer Fähigkeitsmerkmale	41
Die 50 bedeutsamsten Fähigkeits- und Persönlichkeitsmerkmale	47
Der Unterschied zwischen Fremd- und Selbstbild	50
Zur Bedeutung Ihrer Persönlichkeit beim Assessment-Center	51
Selbstpräsentation: So präsentieren Sie sich und Ihre Leistungsfähigkeit	52
Wichtige Voraussetzungen:	
Erfolgsintelligenz und Problemlösungsfähigkeit	55

Rollenbewusstsein	59
Beziehungsmanagement – sein Gegenüber für sich und die gemeinsamen Ziele einnehmen	60
Zur Entstehung von Sympathie	61
Kontaktfähigkeit und Kommunikationsvermögen: wichtigste Sympathie-Schlüssel zu Ihren Mitmenschen	66
Überzeugen durch Selbsterkenntnis, Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen	68
Ihre mentale Vorbereitung	70
Mit welchen Botschaften und Argumenten erreichen Sie Ihr Ziel?	70
Unbewusste Motive des Scheiterns	74
Ihr Vorwissen über das Unternehmen	75
Ablauf eines Assessment-Centers	77
Beispiel 1:	
Zweitätiges Assessment-Center bei einer Bank	78
Beispiel 2:	
Dreitätiges Assessment-Center bei einem Automobilhersteller	80
<b>So werden Sie beurteilt</b>	85
(Er-)Forschungsgebiet: Ihre Arbeitspersönlichkeit	85
A. Einschätzung Ihrer sozialen Kompetenz	88
B. Einschätzung Ihrer beruflichen (Ziel-)Orientierung	94
C. Einschätzung Ihres Arbeitsverhaltens	99
D. Einschätzungsfragen zu Ihrer seelischen Verfassung	104
Zusammenfassung der Vorbereitungs- und Erklärungs-Modelle	109
Ein Anforderungsprofil-Beispiel aus Unternehmenssicht	111
<b>Aufgabentypen im Assessment-Center</b>	115
Präsentationen	120
Gruppendiskussionen	133
Rollenspiele	153
Unternehmensplanspiele	164
Case Studies (Fallstudien)	172
Organisations- oder Konstruktionsübungen	179

Interviews	185
Feedbackgespräche	204
Postkorbübungen	210
Persönlichkeitstests	219
Intelligenz- und Konzentrations- / Leistungstests	239
Computergesteuerte Aufgaben	250
Situationen außerhalb des Konferenzraums	253
Abschlussgespräche	263
<b>Kritisches zum Assessment-Center</b>	
Eine Auseinandersetzung- und Handhabungsempfehlung	271
<b>Erfahrungsberichte</b>	
Über 20 Berichte geben Einblick	275
<b>Tests und Übungsaufgaben</b>	277
Assessment-Center-Wissenstest	277
Das Trainingsprogramm: So meistern Sie die Tests	278
Fragen im AC-Interview und Management Audit	279
<b>Anhang</b>	281
Was Sie noch wissen sollten	281
Anmerkungen	283
Stichwortverzeichnis	284

**www** Für einfachen und direkten Zugriff auf unseren **Online Content**, finden Sie im ganzen Buch an den entsprechenden Stellen QR-Codes<sup>1</sup> und Kurzlinks. Scannen Sie den Code mit Ihrem Smartphone oder geben Sie den Kurzlink in Ihrem Browser ein und gelangen Sie direkt zu ergänzenden und zusätzlichen Inhalten. Alternativ können Sie die Kurzlinks natürlich auch auf Ihrem Desktop-Computer oder Laptop verwenden.

<sup>1</sup> Sie benötigen einen QR-Code-Scanner für Ihr Smartphone, beispielsweise »Google Goggles« für Android-Systeme oder »Quick Scan - QR Code Reader« für iOS-Systeme.

Das Verfahren Assessment-Center hat den Anspruch, das Können und die Potenziale von Mitarbeitern kritisch zu be- bzw. zu durchleuchten. Ein AC ist in der Regel mit einem großen organisatorischen Aufwand verbunden. Es geht vordergründig darum, den »richtigen Mann auf den richtigen Platz« im Unternehmen zu positionieren, kann aber auch eine disziplinierende Dimension haben, wenn Mitarbeitern eröffnet wird, dass ihr »Entwicklungspotenzial« aktuell keine Aufstiegsmöglichkeit für sie anzeigt.

Sie werden schnell merken, wir setzen uns kritisch mit dem Thema AC und Verfahren, die genau das gleiche Vorhaben verfolgen, aber viel netter klingen (Potentialanalyse-Circle, Talent-Workshop etc.), auseinander. Der Grund dafür ist: Das AC ist keinesfalls die unfehlbare oder objektivste Methode, um qualifizierte Mitarbeiter aus einem großen Pool von Teilnehmern herauszufiltern. Gerade das jedoch wird gerne von den AC-Machern sowie den Unternehmen, die sie veranstalten, behauptet. (Mehr zur Kritik ab S. 271)

## Die Struktur eines Assessment-Centers

**Was kommt bei einem AC auf Sie zu?** Um es kurz zu sagen: Viele Aufgaben (sie werden auch oft als Übungen bezeichnet)! Bei der Bewältigung dieser AC-Aufgaben sollen Sie – manchmal allein, manchmal in der Gruppe – den AC-Beobachtern (Assessoren) zeigen, ob Sie der richtige Mann oder die richtige Frau für die ausgeschriebene Stelle oder zu besetzende Position sind. Das könnte bereits im Vorfeld mit einem telefonischen Interview starten oder mit einem Online-Test, den Sie von Ihrem PC aus bearbeiten dürfen. Die Ergebnisse dieser vorgeschalteten »Übungen« entscheiden darüber, ob man Sie tatsächlich einlädt, um Sie dann in einem AC noch näher kennenzulernen.

Im Einzelnen sind dies bei einem AC die im Folgenden kurz vorgestellten »Übungen« (wobei die Reihenfolge variieren kann und je nach Unternehmen auch nicht alle Übungen gemacht werden):

**Vorab-Telefoninterview**

Sie bekommen eine kurze Info (per Brief oder E-Mail) darüber, dass man sich mit Ihnen am Telefon zu diesem oder einem Alternativtermin gerne unterhalten möchte. Themen: Sie und Ihr Werdegang (s. S. 27).

**Vorab-Online-Testverfahren**

Auch hierbei ist der Zeitpunkt in der Regel vor der eigentlichen Begegnung. Sie haben sich mit sogenannten Intelligenz-, Leistungskonzentrations- und Persönlichkeitstestaufgaben auseinanderzusetzen (s. S. 29).

**Präsentation**

In einem AC stellen Sie sich selbst vor oder bekommen die Aufgabe, Ihren Nachbarn vorzustellen. Mögliche weitere Übungen sind auch Gruppenpräsentationen oder Präsentationen zu einem bestimmten Thema (s. S. 120).

**Gruppendiskussion**

Sehr beliebt sind Diskussionsrunden, entweder mit bereits vorgegebenem Thema oder einem, das die Gruppe sich selbst suchen muss (schon das ist oft eine Diskussion bzw. eine interessant zu beobachtende Auseinandersetzung!). Es gibt auch Gesprächsrunden, bei denen vorher aus dem Kreis der Teilnehmer ein Diskussionsleiter ausgesucht wird (s. S. 133).

**Rollenspiel**

Hier wird bevorzugt eine Konfliktkonstellation kreiert. Sie übernehmen dabei den einen (oftmals den schwierigeren) Part, ein Mitspieler oder einer der Beurteiler den anderen. Typisch sind heikle Gespräche z. B. zwischen Vorgesetztem und Untergebenem über dessen mangelnde Leistung oder mit einem unzufriedenen Kunden, der sich bei Ihnen beschwert (s. S. 153).

**Unternehmensplanspiel**

Eine Übung, bei der Sie beispielsweise eine Firma umstrukturieren müssen, da ein Konkurs ansteht (s. S. 164).

**Case Study (Fallstudien)**

Ihnen allein oder auch der ganzen Gruppe wird ein Problem präsentiert – meist aus dem Unternehmensbereich –, das Sie allein oder alle gemeinsam lösen sollen (s. S. 172).

**Organisations- oder Konstruktionsübung**

Eine Mischung aus Rollenspiel und Diskussionsaufgabe, für Sie allein oder die gesamte Gruppe. Sie werden zusammen mit Ihren Mitbewerbern aufgefordert, aus vorgegebenen Materialien etwas zu bauen (s. S. 179).

**Interview**

Man unterscheidet zwischen dem strukturierten Interview (SI) und dem Stressinterview. Im SI gibt es für alle Teilnehmer dieselben Fragen über Lebenslauf, Beruf, Ziele, Familie etc., damit die Antworten vergleichbar sind. Im Stressinterview wird oft durch provozierende Bemerkungen versucht, Sie aus der Reserve zu locken (s. S. 185).

**Feedbackgespräch**

Im Feedbackgespräch geben Ihnen die Assessoren (»Beurteiler«) den während des ACs gewonnenen Eindruck von Ihrer Person wieder – und das manchmal so, dass man Sie absichtlich schlechter beurteilt, als Sie wirklich waren. Ziel: Ihre Frustrationstoleranz soll geprüft werden. Es kann aber auch Ihre Aufgabe sein, selbst Feedback zu geben (s. S. 204).

**Postkorbübung**

Dahinter verbirgt sich die Aufgabe, eine Vielzahl privater und geschäftlicher Ereignisse und Vorgänge zu sortieren, selbst zu erledigen oder zu delegieren. Diese Übung wird von vielen als unangenehm und stressig empfunden, da alles unter großem Zeitdruck zu bewältigen ist und es kein klares richtig oder falsch zu geben scheint. (s. S. 210).

**Persönlichkeits-, Intelligenz-, Leistungs- oder Konzentrationstests**

Diese Tests, oft Paper-Pencil-Tests oder auch computergestützt, dienen dazu, Sie als Person besser zu durchleuchten. Deshalb sollten Sie sich vorbereiten und genau darauf achten, was Sie von sich preisgeben (s. S. 219 und 239).

So sieht die Grobstruktur eines Assessment-Centers aus. Dabei spielt Ihr Fachwissen eine viel geringere Rolle als Ihre (Arbeits-)Persönlichkeit. Insbesondere Ihre »Soft Skills«, also Ihre persönlichen Eigenschaften, Ihr Verhalten, Ihre charakterlichen Merkmale werden unter die Lupe genommen. Sind Sie kommunikativ und kontaktfreudig, teamtauglich, konfliktfähig und stressresistent? Können Sie gut frei sprechen und verfügen Sie über Überzeugungskraft? Kommen Sie mit Ihren Mitspielern/Mitbewerbern gut klar und diese mit Ihnen oder ist Ihre Integration in der Kandidatenrunde eher schwach, wenn nicht sogar problematisch? Diese und viele andere Eigenschaften sind es, die Ihre Gegenüber, die AC-Beobachter und »Juroren« (fachsprachlich: Assessoren), bei Ihnen überprüfen wollen.

---

Was zählt  
ist vor  
allem Ihre  
Wesensart

---

**Aufbau und Zielsetzung ähnlicher Verfahren**

Wie schon beim Assessment-Center erklärt, gibt es auch bei ähnlichen Verfahren wie dem Management Audit (MA) oder der Einzelpotenzialanalyse (oder welchen Titel man sich auch immer ausdenken mag) nicht den einen festgelegten Ablauf. Typisch und als Unterscheidungsmerkmal ist wichtig: Gruppenaus-

# Aufgabentypen im Assessment-Center

---

Die Herausforderungen, die bei einem AC auf die Teilnehmer warten, werden gern als Rollenspiele oder Übungen verkauft. Das klingt harmlos, auch wenn es sich bei den einzelnen Bausteinen des ACs um knallharte Prüfungen handelt. Folgende Übungen mit verschiedenen Herangehensweisen machen ein klassisches AC aus.

- **Präsentationen** (S. 120)
  - Selbstpräsentation
  - Partnerpräsentation
  - Gruppenpräsentation
  - Thematische Präsentation/Kurzvortrag
- **Gruppendiskussionen** (S. 133)
  - Gruppendiskussion mit und ohne Themenvorgabe
  - Gruppendiskussion mit Rollenvorgabe
  - Gruppendiskussion mit Leitung
- **Rollenspiele** (S. 153)
  - Mitarbeitergespräch
  - Verkaufsgespräch
  - Überzeugungsgespräch



- **Unternehmensplanspiele** (S. 164)
- **Case Studies** (Fallstudien) (S. 172)
- **Organisations- und Konstruktionsübungen** (S. 179)
- **Interview** (S. 185)
- **Feedbackgespräche** (S. 204)
- **Postkorbübungen** (S. 210)
- **Persönlichkeitstests** (S. 219)
- **Intelligenztest- und Konzentrations- / Leistungstests** (S. 239)
- **Computergesteuerte Aufgaben** (S. 250)
- **Situationen außerhalb des Konferenzraums** (S. 253)
- **Abschlussgespräch** (S. 263)

In der Abfolge der Häufigkeit sind es vor allem diese sieben AC-Aufgabentypen, die zum Einsatz kommen:

- Präsentation
  - Selbstpräsentation
  - Kurzvortrag
  - Partnerpräsentation
- Gruppendiskussion
  - Gruppendiskussion ohne Leiter
- Rollenspiel
  - Mitarbeitergespräch
  - Überzeugungsgespräch
  - Verkaufsgespräch
- Case Studies (Fallstudien)
- Interview
- Postkorbübung
- Abschlussgespräch

Man kann die verschiedenen Übungen in vier Grundtypen einteilen:

<p><b>»Objektive« Tests</b></p> <p>Diese Tests sollen die geistigen und willensbezogenen Potenziale ausloten, beispielsweise allgemeine »Intelligenz« (z. B. Wortschatz, logisches Denken, Gedächtnis), Motivationsfähigkeit, Innovationsneigung, Frustrationstoleranz und weitere Persönlichkeitsmerkmale. Sie werden auch Paper-Pencil-Tests genannt.</p>	<p><b>»Situative« Tests</b></p> <p>Tests einzeln und in der Gruppe, um das individuelle Verhalten in unterschiedlichen Situationen einschätzen zu können.</p>
<p><b>Soziometrische Rangreihentests</b></p> <p>Wer ist sympathisch und warum? Bei diesen Tests wird überprüft, wer in der Gruppe wie sympathisch eingeschätzt wird, sowie das Maß an Anerkennung, das jedem der Teilnehmer von den anderen entgegengebracht wird (eine Rangreihe soll aufgestellt und begründet werden).</p>	<p><b>»Projektive« Tests</b></p> <p>Sie kommen nicht so oft zum Einsatz. Sie gehören als spezielle Form zu den Persönlichkeitstests. Ein Beispiel: der Satzergänzungstest (bitte ergänzen Sie die Sätze: Mein Vater .../Misserfolg bedeutet für mich ...).</p>

Eher umgangssprachlich lassen sich AC-Aufgaben folgendermaßen einteilen:

- Jeder für sich allein
- Jeder gegen jeden
- Einer gegen den anderen
- Einer vor allen anderen
- Alle zusammen (mehr oder weniger gemeinsam)

Im Folgenden stellen wir Ihnen die einzelnen Aufgabentypen vor.

### 1. Jeder für sich allein

Ein Beispiel für diesen Aufgabentyp sind Postkorbübungen. Dabei müssen Sie unter enormem Zeitdruck einen simulierten Posteingang durchsehen und Entscheidungen treffen: Was ist wichtig? Was muss sofort erledigt werden? Was kann warten? Und: Was ist gut zu delegieren? Das Ziel ist die Überprüfung des allgemeinen Organisationsvermögens. Aber auch andere schriftlich zu bewältigende Testverfahren (wie beispielsweise Intelligenz-,

Leistungs- / Konzentrations- und Persönlichkeitstests, s. S. 219 bzw. 239.) gehören in die Gruppe der »Jeder für sich allein«-Tests.

## 2. Jeder gegen jeden

Anhand eines vorgegebenen Themas muss jeder der AC-Teilnehmer seinen eigenen Standpunkt verteidigen. Am Schluss soll ein von allen Kandidaten getragenes Ergebnis erarbeitet werden. Hier führt, wer sich einerseits kompromiss- und kooperationsbereit zeigt und andererseits auch Durchsetzungsvermögen besitzt.

## 3. Einer gegen den anderen

Das bedeutet nichts anderes als ein Rollenspiel. So wird beispielsweise eine Verkaufsszene simuliert, bei der ein Verkäufer mit einem Kunden spricht. Meist geht es dabei um ein Problem, beispielsweise um eine Reklamation, und so müssen Käufer und Verkäufer einen Kompromiss finden. Wichtig ist hierbei diplomatisches Geschick, Eloquenz und Entscheidungsfähigkeit.

## 4. Einer vor allen anderen

Damit fängt ein AC im Allgemeinen an, beispielsweise mit einer Selbstpräsentation. Aber auch Kurzvorträge gehören zu diesem Aufgabentyp. Dabei bereiten Sie sich auf ein vorgegebenes Thema vor und präsentieren Ihr Ergebnis vor versammelter Mannschaft. Hierbei kommt es auf intelligente Argumentation, Rhetorik, Überzeugungskraft und Darstellungskunst an.

## 5. Alle zusammen (mehr oder weniger gemeinsam)

Es gibt Übungen, in denen die Gruppe gemeinsam eine Aufgabenstellung bekommt und man beobachtet, wie sich die einzelnen Gruppenmitglieder dieser Herausforderung stellen. Dabei spielt der Umgangsstil untereinander eine wichtige zu beobachtende Rolle. Wer versucht zu führen (zu moderieren), wer bekommt von einem größeren Teil der Gruppenmitglieder deutliche Unterstützung, wer unterstützt andere, kann sich zurücknehmen etc.

Keine zwei ACs sind vollkommen gleich, das zeigen Ihnen die folgenden Kapitel zu AC-Bausteine und die AC-Kandidaten-Berichte (s. S. 275), aber die Gemeinsamkeiten überzeugen.

Über die AC-Aufgabentypen informieren wir Sie jeweils mit einer detaillierten Beschreibung der Aufgabenstellung, einer Übersicht über die Anforderungen und konkreten Vorschlägen zu deren Bewältigung. Diese Darstellungen veranschaulichen wir zusätzlich mit Erlebnisberichten von Bewerbern, die an einem AC teilgenommen haben.

Auch als Teilnehmer eines Einzelbewertungsverfahrens profitieren Sie von dieser Aufstellung. Einige Aufgabentypen können Ihnen auch beim MA begegnen, hauptsächlich sind es die Selbstpräsentation, der Vortrag, das Rollenspiel, das Unternehmensplanspiel, die Case Study, das Feedback- und Abschlussgespräch sowie die ganze Palette von schriftlichen Tests (wenn auch bis auf Persönlichkeitstests zunehmend seltener). Circa 70 Prozent der verbrachten Zeit sind jedoch ausschließlich im Frage-und-Antwort-Stil von Ihnen zu bewältigen.

In der nun folgenden Darstellung der wichtigsten AC-Aufgaben (auch Übungen genannt) stellen wir Ihnen jeden einzelnen Typus unter den folgenden immer wiederkehrenden Erklärungs-Aspekten und Hinweisen vor (falls diese zutreffen bzw. anwendbar sind).



## CHECKLISTE

- Anforderungen
- Unterformen dieses Typus
- Das sollten Sie beachten!
- Wie Sie am besten performen
- Vorgehensweisen
- Fazit
- Die wichtigsten Tipps
- Hinweise zu Einzelbewertungsverfahren



© **STARK Verlag**

[www.stark-verlag.de](http://www.stark-verlag.de)

[info@stark-verlag.de](mailto:info@stark-verlag.de)

Der Datenbestand der STARK Verlag GmbH ist urheberrechtlich international geschützt. Kein Teil dieser Daten darf ohne Zustimmung des Rechteinhabers in irgendeiner Form verwertet werden.

**STARK**