

# campus

**BÄRBEL ROMPELTEN**

**LAST-MINUTE-**

**PRO**  **GRAMM**

**FÜR DAS**

**ERFOLGREICHE**

**ASSESSMENT-**

**CENTER**

*Komplett  
aktualisiert*



## Inhalt

Einleitung	7
1. Was Sie über das Assessment-Center wissen sollten	13
Was ist ein Assessment-Center?	13
Was passiert beim Assessment-Center?	17
Worauf kommt es an beim Assessment-Center?	33
2. Wenn Sie morgen ein Assessment-Center haben	39
Self-Assessment: Anforderungskriterien und persönliches Portfolio	42
Erarbeitung einer persönlichen Präsentation	58
3. Wenn Sie in zwei bis drei Tagen ein Assessment-Center haben	79
Im Blickpunkt: Führungskompetenz und Teamfähigkeit	81
Gruppenübungen im Assessment-Center	84
Grundkompetenzen für den Umgang mit Gruppen	90
4. Wenn Sie in vier bis sieben Tagen ein Assessment-Center haben	109
Rollenspiele im Assessment-Center	114
Grundregeln einer professionellen Gesprächsführung	116
Gesprächskonstellationen	123
Postkorbübung	150

5.-Wenn Sie in ein bis zwei Wochen ein Assessment-Center haben	171
Fallstudien	171
Vorträge	180
Planspiele	186
Tests	190
6.Wenn Sie in mehr als zwei Wochen ein Assessment-Center haben	199
Interview	202
Literaturverzeichnis	207
Register	211

## Einleitung

Assessment-Center haben heute als Instrument der Personalauswahl und der Potenzialbeurteilung einen festen Platz im Personalmanagement. Die Qualitätsstandards für AC sind weiterentwickelt worden; der Einsatz von AC hat sich ausgeweitet und ist inzwischen nicht nur bei Großunternehmen, sondern auch im öffentlichen Dienst und bei kleineren und mittleren Unternehmen nicht ungewöhnlich. Auch PC und Internet werden heute selbstverständlich für das AC genutzt. In seiner Grundstruktur ist das AC dabei unverändert geblieben. Allerdings sind die Instrumentarien insofern verschärft worden, als AC heute in aller Regel zielgenauer eingesetzt werden, die Aufgabenstellung präziser definiert wird und die Erwartungen an die Ergebnisqualität gestiegen sind.

Wenn Sie zu einem Assessment-Center eingeladen werden, haben Sie oft schon erste Hürden überwunden. AC sind aufwändige Auswahlverfahren, daher wird es mehr und mehr üblich, die Passfähigkeit von Bewerberinnen und Bewerbern schon vor dem eigentlichen AC soweit wie möglich abzuklären. Sie haben also möglicherweise über Ihre Bewerbungsunterlagen hinaus bereits in einem Telefoninterview vertieft Auskunft gegeben, oder Sie haben in einer Online-Session am PC bestimmte Aufgabenstellungen bearbeitet.

Unternehmen gestalten die Personalauswahl heute oft als mehrstufigen Prozess, an dessen Ende erst das AC als live-event steht. Zuvor wurden Ihre Bewerbungsunterlagen anhand eines groben Rasters gesichtet, das sich vor allem auf die Lebenslaufdaten und die "hard facts" des Anforderungsprofils bezieht. Im zweiten Schritt wird versucht, Ihre Eignung für die ausgeschriebene Position genauer zu "scannen". Hierfür werden im Wesentlichen zwei Instrumente eingesetzt: vorstrukturierte Interviews oder auch webbasierte eignungsdiagnostische Verfahren, etwa Persönlichkeitsfragbögen, aber auch teilstrukturierte Interviews mit situativen Fragen, die online am PC bearbeitet werden.

Wenn Sie also eingeladen werden, können Sie sich gratulieren, denn die Informationen, die das Unternehmen bis dahin von Ihnen hat, waren offensichtlich so vielversprechend, dass man Sie als Person näher kennen lernen und Ihr Potenzial "live" genauer ausloten möchte. Die Grundvoraussetzungen für den Einstieg ins Unternehmen, für die Teilnahme am Nachwuchsprogramm oder den nächsten Karriereschritt sind jedenfalls gegeben. Dennoch bleibt die Teilnahme am AC für viele Bewerberinnen und Bewerber mit Fragezeichen verbunden: Was genau soll beim AC passieren, worum geht es? Unsicherheit ergibt sich für viele aus der Form des Auswahlverfahrens in der Gruppe: man muss sich durchsetzen, Führungsfähigkeit beweisen, indem man die Konkurrenz "aussticht", zugleich soll man sich aber auch kooperativ und teamfähig zeigen. Wie verträgt sich das miteinander? Dazu kommt die Ungewissheit, wie bewertet wird, und was das richtige Verhalten ist.

Assessment-Center leben davon, dass die Aufgaben und Situationen, die zu bewältigen sind, vorher nicht genau bekannt sind. Die Veranstalter möchten die Bewerberinnen und Bewerber ja authentisch erleben, unverstellt und "echt", um ihre Persönlichkeit und Verhaltenspotenziale zutreffend einschätzen zu können. Auf der anderen Seite wird heute immer erwartet, dass Sie als Bewerberin oder Bewerber nicht unvorbereitet in das AC gehen, sondern Möglichkeiten der Vorbereitung nutzen. Übrigens: Das gilt gerade auch für die Beteiligung an AC-Übungen, die spielerisch im Internet angeboten werden. Sie sollten Informationen über sich selbst immer bedacht abgeben.

Sie finden in diesem Buch die sachlichen Informationen, die Sie brauchen, um sich auf ein AC vorzubereiten. Es enthält die Basics, die Sie beim AC beachten sollten, um auch mit den im Detail noch nicht bekannten Situationen fertig zu werden.

- o ?Was ist ein AC? Was ist der Stellenwert des AC im Prozess der Personalauswahl?
- o Was sind Ziele und Schwerpunkte dieses Auswahlverfahrens?
- o Welche Einzelbausteine können in einem AC vorkommen?
- o Worauf kommt es an, und nach welchen Kriterien wird bewertet?
- o ?Wie können Sie sich vorbereiten?

Das Wichtigste: Sie erhalten ein Programm für Ihre Vorbereitung, das Ihnen je nach zur Verfügung stehender Zeit hilft, das Wesentliche zu tun, um die vielfältigen Situationen des AC selbstsicher und zielbewusst zu absolvieren.

Wie bei jedem Auswahlverfahren ist es für Sie als Bewerberin oder Bewerber wichtig, dass Sie den Auswahlprozess nicht wie eine Prüfung auffassen, bei der es nur darum geht, den Anforderungen zu genügen. Ein tragfähiges Ergebnis für Sie und das Unternehmen kann nur zustande kommen, wenn auch Sie das Auswahlverfahren nutzen, um Ihre Entscheidung für oder gegen das eventuelle Angebot zu treffen. Die Vorbereitung auf das Assessment und die Teilnahme können auf jeden Fall zum Gewinn für Sie werden, wenn Sie bei dieser Gelegenheit den Stand Ihrer beruflichen Entwicklung und Ihre Karrieresituation reflektieren.

Das Programm, das dieses Buch Ihnen anbietet, führt Sie über die Auseinandersetzung mit den Anforderungen für die in Rede stehende Position zu einer vertieften Selbsteinschätzung. Eine realistische und alle wichtigen Aspekte der eigenen Person umfassende Selbsteinschätzung ist die Grundlage für Selbstbewusstsein. Wenn Sie - im Wortsinn - sich Ihrer selbst bewusst sind, also Ihre Fähigkeiten, Bedürfnisse und Ziele kennen, verfügen Sie über die besten Voraussetzungen für eine Teilnahme am AC und zugleich können Sie einschätzen, ob das Unternehmen und die angebotene Stelle zu Ihnen passt.

Die Arbeitswelt ist in den letzten Jahren unter einen erheblichen Veränderungsdruck gekommen. Die veränderten Bedingungen, die die globalisierte Wirtschaft beständig zu flexibler und schneller Reaktion auf neue Marktbedingungen nötigt, werden als Anforderung an die Arbeitskräfte weitergereicht, und zwar nicht nur an die Führungsebenen, sondern bis weit in den Bereich der "Normalbeschäftigten" hinein. Fachkompetenz ist heute eine notwendige, aber längst keine hinreichende Bedingung mehr für beruflichen Erfolg. Wie Sie Ihre Fachkompetenz einbringen, wie Sie dabei mit anderen - Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen, aber auch mit Kunden und Geschäftspartnern - umgehen, wie Sie Entscheidungen treffen: all das ist Gegenstand des Assessment. Qualifizierte Positionen in den verschiedensten Unternehmensbereichen fordern heute außerfachliche Schlüsselkompetenzen wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Flachere Hierarchien in den Unternehmen und beweglichere Organisationsstrukturen verlangen von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Übernahme von Verantwortung, die ständige Berücksichtigung der Unternehmensziele sowie die Orientierung am Kunden. Schnelle Veränderung der Marktbedingungen erfordert Flexibilität und die Bereitschaft, sich auf Herausforderungen einzulassen. Daher müssen Sie

sich genau über die Dimensionen der eigenen Person klar werden, die mit Begriffen wie Managementpotenzial, Sozialkompetenz und Entre- oder Intrapreneurship bezeichnet werden. Das AC soll überprüfen, ob Sie diese Fähigkeiten nicht nur verbal darstellen können, sondern ob Sie sie auch als Person verkörpern. Darum geht es im AC.

Patentrezepte oder schematische Verhaltensweisen helfen da nicht weiter. Um flexibel und zielgerichtet mit den vielfältigen, in den Details nicht vorhersagbaren Situationen eines AC umgehen zu können müssen Sie sich das grundsätzliche Anliegen und die Kriterien so zu eigen gemacht haben, dass Sie beweglich und reaktionsstark Ihr Verhalten anpassen können und dabei authentisch bleiben. Schauspielern hilft nicht: soziale Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungs- und Überzeugungskraft kann man nicht vortäuschen, wohl aber entwickeln. Auch bei knapper Zeit können Sie die wichtigsten Aspekte des AC erfassen. Das Last-Minute-Programm bietet Ihnen dazu die Hilfestellung an.

Der Aufbau des Buches folgt daher dem Prinzip "Konzentration auf das Wesentliche". Für die Vorbereitung auf das AC heißt das: Sie beginnen, bei knaptester Zeit, mit den Basics, also grundlegenden Anforderungen, auf die Sie sich in jedem Fall einstellen müssen, weil sie mehr oder weniger durchgängig in allen AC-Situationen von Bedeutung sind. Sie bewegen sich dann entsprechend der zur Verfügung stehenden Zeit von den grundlegenden Anforderungen zu den komplexeren Aufgabenstellungen und den detaillierten Anforderungen einzelner AC-Elemente (siehe unten). Vorgeschlagen wird ein Minimalprogramm; Sie erhalten aber auch Hinweise, was Sie sonst noch tun können, um einzelne Themen zu vertiefen, wenn Sie über mehr Zeit verfügen.