

# ASSESSMENT-CENTER: EIN „FLUGSIMULATOR“ ZUKÜNFTIGER FÜHRUNGSKRÄFTE?

## WAS IST EIN ASSESSMENT-CENTER?

Auf dem Markt tragen unzählige Verfahren das Etikett „Assessment“: vom Intelligenztest über projektive Testverfahren bis hin zum Interview, psychologischen Fragebogen oder grafologischen Gutachten. 2012 wurden erstmalig in der Schweiz Firmen zertifiziert, die sich an den definierten Qualitätsstandards des Vereins „Swiss Assessment“<sup>1</sup> orientieren. Im Zentrum eines professionell durchgeführten Assessments stehen praxisrelevante Übungen, die den betrieblichen Alltag simulieren.

## EINZEL- UND GRUPPEN-ASSESSMENT

In Selektionsverfahren kommen häufig Einzel-Assessments zum Einsatz, da die Kandidaten untereinander in Konkurrenz stehen und die Vertraulichkeit einen ausgesprochen hohen Stellenwert genießt. Gruppen-Assessments werden vor allem bei der Auswahl von Trainees eingesetzt, da das Unternehmen eine effiziente und effektive Selektionsmethode nutzen möchte. Dabei werden häufig interne Führungskräfte als Assessoren eingesetzt. Das Unternehmen kann damit seine Betriebskultur darstellen und für Absolventen etwas zum guten Image auf dem Arbeitsmarkt beitragen. In Gruppen-Assessments werden in der Regel sechs bis zwölf Teilnehmer über einen definierten Zeitrahmen (häufig ein bis zwei Tage) zu vier bis acht Kompetenzen in verschiedenen Übungen beobachtet und beurteilt. Das Ergebnis ist ein schriftlicher Bericht, der Aussagen

über Fähigkeiten und Potentiale einer Person hinsichtlich ihrer Persönlichkeits-, Sozial- und Methodenkompetenz sowie über das Führungsverhalten macht.

Assessments geben mehr Hinweise zu tatsächlichem Verhalten in der Praxis als Selbstbeschreibungen der Kandidaten. Die Erfahrung zeigt, dass viele Menschen theoretisch zwar wüssten, was sie im Fall X oder Y tun würden, sich aber in der konkreten Situation nicht entsprechend verhalten. Das Sagen ist in der Praxis also nicht immer mit dem Tun kongruent. Ab und zu kommt es auch vor, dass im Interview mehr „Schein als Sein“ gezeigt wird. Dazu kommt, dass sprachlich eloquente und selbstbewusste Menschen sich in Interviews bisweilen kompetenter verkaufen als introvertierte Menschen, die sich scheuen, ihre Stärken in den Mittelpunkt zu stellen.

Folgende fünf Prinzipien kommen in einem professionell durchgeführten Assessment zusammengefasst zur Anwendung:

### Simulation

In Rollenspielen, Fallübungen usw. werden Arbeitssituationen simuliert. Je ähnlicher die Simulation den tatsächlichen Aufgaben ist, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass das spätere Arbeitsverhalten dadurch vorhergesagt werden kann. Muss sich die assessierte Person später im Umfeld eines Change Management Projektes behaupten, so wird eine entsprechende Fallstudie herangezogen, die es für den Kandidaten zu bearbeiten gilt. Fortsetzung >

Was ein Flugsimulator für angehende Piloten darstellt, ist ein professionell durchgeführtes Assessment-Center für zukünftige Führungskräfte. Das Verhalten von ausgewählten Kandidaten wird in anspruchsvollen Situationen – natürlich keine Starts oder Landungen wie in der Luftfahrt sondern beispielsweise „schwierige Kundengespräche führen“ oder „komplexe Problemstellungen bearbeiten“ – differenziert beobachtet und geprüft. In einem ausgeklügelten Verfahren beurteilen Assessoren die Absolventen und angehenden Führungskräfte. Was zeichnet ein Assessment-Center aus und was gilt es, zu berücksichtigen?



**Martina Hubacher**  
Dr. phil. I, Geschäftsführerin,  
adt zurich gmbh,  
www.adtzurich.ch

<sup>1</sup> <http://www.swissassessment.ch>

---

Im Assessment steht die Persönlichkeit im Mittelpunkt, und eine Vorbereitung erübrigt sich.

---

### Methodenvielfalt

Es werden unterschiedliche Methoden und Verfahren zusammengestellt und miteinander kombiniert: Rollenspiele, schriftliche komplexe Problemstellungen oder Testverfahren. Diese werden einzeln in unterschiedlichen Übungen mehrfach beobachtet. Bei den Testverfahren setzen Assessment-Anbieter vielfach auf standardisierte Testverfahren. Um sich in diesen Themen fit zu machen, bietet Focus gratis ein Online-Verfahren zum Üben an<sup>2</sup>.

### Anforderungsanalyse

Mit einer Anforderungsanalyse wird analysiert, welche Kompetenzen evaluiert werden sollen. Jeder Kandidat hat das Anrecht zu wissen, welche Anforderungen im Verfahren beobachtet und beurteilt werden. Gleichzeitig lohnt es sich jedoch nicht, sich zu stark darum zu kümmern, welche im Zentrum stehen, denn die Gefahr, sich erwünscht verhalten zu wollen, hindert einen oft an einem natürlichen und authentischen Auftritt.

### Mehr-Augen-Prinzip

Die eigentliche Objektivität existiert im menschlichen Kontext nicht. Umso wichtiger ist es daher, ein durchgängiges Mehr-Augen-Prinzip anzuwenden. Es ist für die Assessierten sicher gewöhnungsbedürftig, von mehreren Assessoren beobachtet zu werden. Gleichzeitig hilft dies aber die Qualität der Ergebnisse zu steigern beziehungsweise mögliche Verzerrungseffekte und unterschiedliche Wahrnehmungsmuster auszugleichen.

### Transparenz und Feedback

Die Anforderungskriterien und Übungen werden den Assessierten offengelegt. Auf diese Weise sind Vorgehen, Prozess und Ergebnis des Assessments nachvollziehbar. In einem Feedbackgespräch erhalten die Kandidaten eine Rückmeldung zu ihren Stärken und Schwächen – immer bezogen auf ein konkretes Anforderungsprofil. In der Regel werden den Assessierten zusätzliche Entwicklungshinweise gegeben. Es lohnt sich auf jeden Fall für die Kandidaten, sich intensiv mit den Resultaten und dem dazugewonnenen Fremdbild differenziert auseinanderzusetzen; ob das Ergebnis nun positiv oder negativ ausgefallen ist.

### ROLLENSPIEL

Geht es um das Führen eines anspruchsvollen Gesprächs, z.B. im Kontakt mit einem Kunden, so achten die Assessoren beispielsweise auf Folgendes: Wie wird der Kontakt zum Gegenüber aufgebaut? Zeigt die Person Empathie und Einfühlungsvermögen für die Problemstellung des Gegenübers? Wie wird das Gespräch geführt, strukturiert und abgeschlossen? Ist das weitere Vorgehen geklärt? Ein bilaterales Gespräch ergibt viele Beobachtungs- und Beurteilungsmöglichkeiten in den Dimensionen „Kommunikationsfähigkeit“, „Führungs- und Lenkungsfähigkeit“ und je nach Anspruchsniveau auch „Konfliktfähigkeit“.

### WIE KANN MAN SICH AUF EIN ASSESSMENT VORBEREITEN?

Wem es gelingt, sich so auf diese „Prüfung“ einzustellen, dass man dem Programm

offen und mit Interesse entgegenblickt, hat die wichtigste Voraussetzung bereits erfüllt. Im Vorfeld eines Assessment ist für ausreichend Schlaf zu sorgen, damit die Simulation psychisch und physisch ausgeruht bewältigt werden und sich eine optimale Leistungsfähigkeit entfalten kann. Natürlich gibt einem auch die Fachliteratur Hinweise, doch ist der Nutzen eher klein, da man sich kaum auf die einzelnen Übungen vorbereiten kann.

### WIE KANN GEPUNKTET WERDEN?

Authentizität ist nicht nur ein Schlagwort, wenn es darum geht, überzeugende Persönlichkeiten zu beschreiben, sondern verhilft sowohl der Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmer-Seite zu mehr Transparenz im Selektionsverfahren. Wenn das im Assessment gezeigte Verhalten dem üblicherweise im betrieblichen Kontext gelebten Tun entspricht, so wissen beide Seiten, was auf sie zukommen wird: Der Kandidat erlebt im Assessment ein Stück Unternehmenskultur, und das Unternehmen weiss, wie der Absolvent im Alltag agieren wird. Sich so natürlich wie möglich zu verhalten, nützt beiden Seiten in einem Assessment. Es kann durchaus vorkommen, dass Assessierte während des Verfahrens feststellen, dass ihnen die simulierte Praxis nicht vollumfänglich zusagt und sie froh darüber sind, die „Prüfung“ nicht zu bestehen oder sich nach erfolgtem Assessment sogar zurückziehen. Einen Flugsimulator auszuprobieren kann auch bedeuten, für sich selber festzustellen, dass man sich lieber in Boden- und Wassernähe aufhält, als die Zukunft in der Luft zu verbringen ...

<sup>2</sup> [http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/einstellungstest/einstellungstest/einstellungstest\\_aid\\_7172.html](http://www.focus.de/finanzen/karriere/bewerbung/einstellungstest/einstellungstest/einstellungstest_aid_7172.html)