

# Training Assessment-Center

Die häufigsten Aufgaben - die besten Lösungen

Bearbeitet von  
Von Christian Püttjer, und Uwe Schnierda

3. aktualisierte Auflage 2017. Buch. 240 S. Softcover  
ISBN 978 3 593 50755 2  
Format (B x L): 15,4 x 23,1 cm  
Gewicht: 416 g

[Weitere Fachgebiete > Philosophie, Wissenschaftstheorie, Informationswissenschaft >  
Wissenschaften: Allgemeines > Ausbildung, Jobs, Karriere: Human- &  
Sozialwissenschaften](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Püttjer & Schnierda

# Training Assessment- Center

Mit  
Zufriedenheits-  
Garantie

.....  
Für alle, die mehr  
erreichen wollen

Die häufigsten Aufgaben –  
die besten Lösungen



Mit Zusatzmaterialien zum Download

**campus**



## Training Assessment-Center

**Christian Püttjer** und **Uwe Schnierda** kennen die Wünsche und Hoffnungen, aber auch Sorgen und Nöte von Bewerberinnen und Bewerbern seit rund 20 Jahren. Ihre umfassenden Erfahrungen aus der Optimierung von Bewerbungsunterlagen, aus Einzelcoachings und aus Seminaren bringen sie in ihre praxisnahen Ratgeber ein, die exklusiv im Campus Verlag erscheinen. Die konkreten Tipps, die klare Sprache und die motivierende Unterstützung von Püttjer & Schnierda haben schon über einer Million Leserinnen und Lesern weitergeholfen.

Weitere Informationen und Materialien zum Download finden Sie auf [www.karriereakademie.de](http://www.karriereakademie.de)

**PÜTTJER & SCHNIERDA**

**Training**  
**Assessment-Center**

Die häufigsten Aufgaben –  
die besten Lösungen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York



**Den Weg zu den Zusatzmaterialien  
finden Sie am Ende des Buches.**

ISBN 978-3-593-50755-2

3., aktualisierte Auflage 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright © 2009, 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main Umschlagmotiv: © shutterstock/RossHelen Satz: Publikations Atelier, Dreieich Gesetzt aus: Fedra Serif A und Akkurat Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	7
<b>Bewerben mit der Püttjer &amp; Schnierda-Profil-Methode</b> .....	9
<b>Worum geht es im Assessment-Center?</b> .....	11
<b>Das ist neu: Trends im Assessment-Center</b> .....	17
<b>Beispielhafte Abläufe von Assessment-Centern</b> .....	20
<b>AC-Taktik: Erkennen Sie die Anforderungen</b> .....	30
<b>Selbsteinschätzung: Melden Sie Ihren Anspruch an</b> .....	33
<b>Selbstpräsentation: Zeigen Sie, was Sie bisher geleistet haben</b> .....	46
<b>Gruppendiskussion: Geben Sie die richtigen Impulse</b> .....	74
<b>Mitarbeitergespräch: Kritisieren Sie konstruktiv</b> .....	88
<b>Verkaufs- und Beratungsgespräch: Überzeugen Sie den Kunden</b> .....	103
<b>Reklamationsgespräch: Bekommen Sie schwierige Kunden in den Griff</b> .....	115
<b>Verhandlung: Setzen Sie Ihre Ziele durch</b> .....	128
<b>Vortrag: Präsentieren Sie souverän</b> .....	142
<b>Fallstudie und Business-Case: Finden Sie die Kernaussagen</b> ..	157
<b>Interview: Meistern Sie kritische Fragen</b> .....	169



<b>Heimliche Übungen: Überzeugen Sie in Pausen und beim Small Talk</b> .....	185
<b>Test: Machen Sie Ihr Kreuz an der richtigen Stelle</b> .....	194
<b>Postkorb: Punkten Sie mit Organisationstalent</b> .....	220
<b>Schlusswort</b> .....	234
<b>Register</b> .....	236

# Einleitung:

## Ihr Auftritt im Assessment-Center – und unsere Unterstützung

Die intensive persönliche Vorbereitung von Bewerberinnen und Bewerbern auf das Assessment-Center ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Tätigkeit als Karriereberater. Seit rund 20 Jahren trainieren und beraten wir Top-Manager, Führungskräfte und Fachspezialisten, damit sie im Stresstest Assessment-Center möglichst gut abschneiden. Aber auch Hochschulabsolventen vermitteln wir in Vorträgen und Seminaren, worauf es im AC ankommt.

### Das Geheimwissen der Personaler

Wenn es nach manchen externen Personalberatungen oder firmeninternen Personalverantwortlichen geht, sollten sich die Kandidatinnen und Kandidaten am liebsten gar nicht auf das Assessment-Center vorbereiten. Immer wieder reden diese Geheimniskrämer von natürlichem Verhalten und davon, doch bitte völlig authentisch aufzutreten. Lesen oder hören wir derartige Statements, müssen wir eher schmunzeln. Denn die gleichen Personalberatungen oder Personalverantwortlichen betonen – häufig im selben Atemzug –, wie wichtig Weiterbildungsseminare und Trainings in den Bereichen Präsentation, Moderation, Verhandlungsführung, Konfliktverhalten oder Mitarbeiterführung sind. Und genau um diese Themen drehen sich auch ACs: Es geht um die Einschätzung Ihres individuellen Verhaltens in konkreten beruflichen Situationen, die allerdings in einem ein- oder mehrtägigen Rahmen künstlich und unter massivem Zeitdruck nachgestellt werden.

*Vorbereiten  
oder nicht?*

### Professionelle Unterstützung

Wir sehen es als unsere Aufgabe an, diejenigen optimal auf Assessment-Center vorzubereiten, die dies von sich aus wünschen. Natürlich können wir Sie nicht bis aufs letzte i-Tüpf-

felchen für Ihr persönliches Assessment-Center fit machen. Wir bekommen in unserer Beratungspraxis aber immer wieder bestätigt, dass eine intensive Auseinandersetzung mit typischen Aufgabenstellungen, häufigen Fehlern und überzeugenden Argumentationsketten dabei hilft, im AC besser abzuschneiden.

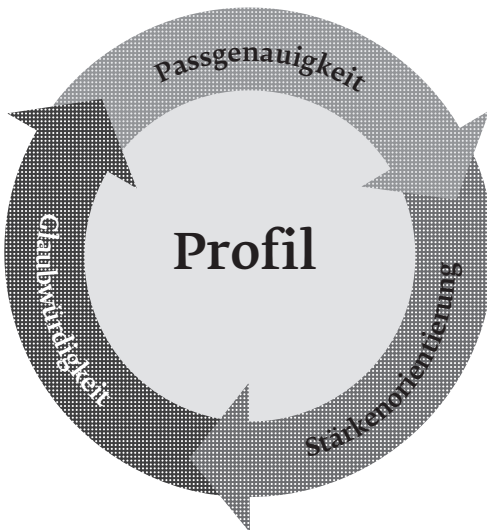
*Wir helfen Ihnen!*

Darüber hinaus bekommen wir regelmäßig positives Feedback von Kunden und den Lesern unserer Ratgeber. Demnach lassen sich unsere Tipps und Strategien gut umsetzen. Und darauf kommt es uns an: Wir möchten, dass Sie verstehen, was die Firma von Ihnen erwartet und wie Sie diesen Erwartungen gerecht werden können.

# Bewerben mit der Püttjer & Schnierda-Profil-Methode

Gesichtslose Bewerber, die wie austauschbar erscheinen, machen es sich und den Unternehmen unnötig schwer, zueinander zu finden. Machen Sie es besser: Sie werden sich im Bewerbungsverfahren mehr Aufmerksamkeit verschaffen, wenn Sie Ihr Profil aussagekräftig und glaubwürdig vermitteln können. Die Profil-Methode, die wir dazu in unserer nahezu 20-jährigen Beratungspraxis ([www.karriereakademie.de](http://www.karriereakademie.de)) entwickelt haben, hat schon vielen Bewerbern zum Erfolg verholfen.

Drei Kernelemente kennzeichnen die Profil-Methode: Punkten Sie mit einem passgenauen Auftritt, vermitteln Sie Ihre Stärken und treten Sie glaubwürdig auf.



**1. Passgenauigkeit** Je besser Sie im Assessment-Center auf die Anforderungen eingehen, desto höher ist Ihre Erfolgsquote. Machen Sie sich den Blick der Personalberater, Beobachter und Entscheider zu eigen. Durchschauen Sie, was in den einzelnen AC-Übungen eingefordert wird, und treten Sie entsprechend auf. So wird Ihr Auftritt passgenau.

**2. Stärkenorientierung** Niemand lässt sich durch Konflikt- und Problemschilderungen von etwas überzeugen – auch Firmen nicht! Verzichten Sie deshalb auf Selbstabwertungen und Relativierungen Ihrer Leistungen. Stellen Sie stattdessen lieber Ihre Vorzüge in den Mittelpunkt. So werden Ihre Stärken sichtbar.

**3. Glaubwürdigkeit** Verbiegen Sie sich nicht im Assessment-Center, Ihre Persönlichkeit ist gefragt! Verstecken Sie sich nicht hinter Leerfloskeln und abstrakten Formulierungen, liefern Sie stattdessen nachvollziehbare Beispiele, die Ihren Auftritt mit Leben füllen. So gewinnen Sie Glaubwürdigkeit.

**Alle im Campus Verlag erschienenen Bewerbungsratgeber von uns basieren auf der Profil-Methode. Profitieren auch Sie von unserem Wissen. Nutzen Sie dieses Trainingsbuch dazu, im Assessment-Center passgenau, stärkenorientiert und glaubwürdig aufzutreten.**

# Worum geht es im Assessment-Center?

Wenn es um Personalfragen geht, vertrauen immer mehr Unternehmen auf das Assessment-Center. Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter genügen vielen Personalverantwortlichen die Sichtung von Bewerbungsmappen und das Führen von Vorstellungsgesprächen nicht mehr. Sie möchten auch wissen, wie sich Kandidaten live bewähren – und führen deshalb Assessment-Center durch.

Auch in der internen Personalentwicklung gewinnt das AC einen immer höheren Stellenwert und nimmt neben Beurteilungsgesprächen und Empfehlungen der Vorgesetzten eine wichtige Rolle ein. Nicht selten ist das AC auch das Nadelöhr, durch das Mitarbeiter müssen, um eine Führungsposition übernehmen zu dürfen. Zunächst einmal möchten wir uns der Frage zuwenden, was ein Assessment-Center überhaupt ist und wie es abläuft.

## Was ist ein Assessment-Center?

Das Assessment-Center ist ein Gruppenauswahlverfahren: Zusammen mit anderen muss der Bewerber oder die Bewerberin unter Beobachtung verschiedene Aufgaben lösen. So werden beispielsweise Gruppendiskussionen durchgeführt, Rollenspiele wie Mitarbeiter- und Kundengespräche veranstaltet, Präsentationen von den einzelnen Bewerbern verlangt, Fallstudien vorgelegt oder Tests und Übungen wie der Postkorb gestellt.

*Gruppenauswahlverfahren*

Nicht immer muss ein Assessment-Center auch so benannt sein. Um die Teilnehmer in trügerischer Sicherheit zu wiegen, werden oft auch andere Bezeichnungen verwandt. So nennen manche Unternehmen ihre Assessment-Center auch Potenzialanalyse, Profil-Workshop, Kennenlerntag, Bewerberrunde, Personalentwicklungsseminar, Management-Audit, Potenzialerfassung für Nachwuchsführungskräfte, Development-Center, Förderseminar, Feedback-Report, Auswahlseminar oder auch Leadership-Check.

*Andere Bezeichnungen*

*Dauer und  
Durchführung*

Assessment-Center können ein- oder zweitägig angelegt sein. Inzwischen setzt sich bei der Mehrzahl der Unternehmen – vor allen Dingen aus Kostengründen – die eintägige Variante durch.

Im Assessment-Center wird die Kandidatengruppe von mehreren Beobachtern aus dem Unternehmen begutachtet. Meistens werden Linienvorgesetzte als Beobachter eingesetzt, die zwei Stufen über den zu prüfenden Kandidaten stehen. Bewerben Sie sich also für die Position eines Abteilungsleiters, könnten die Beobachter Bereichsleiter sein, falls die Zwischenstufe Hauptabteilungsleiter im Unternehmen etabliert ist. Berufseinsteiger treffen üblicherweise auf Beobachter, die Abteilungsleiter sind.

Mit der Durchführung des Assessment-Centers wird entweder die interne Personalabteilung beziehungsweise -entwicklung beauftragt, oder es wird eine externe Personal- beziehungsweise Unternehmensberatung engagiert. Üblicherweise führt ein Vertreter der hausinternen Abteilung für Personalfragen oder ein Personalberater als Moderator durch das Assessment-Center. Er erläutert die Übungen, gibt Schriftstücke aus und beginnt und beendet die einzelnen Übungen. Damit die Beobachter aus der Firma wissen, auf welche Details sie im Assessment-Center besonders zu achten haben, werden sie auf diese Aufgabe vorbereitet. Dabei erklärt man ihnen, unter welchen Aspekten sie die Kandidaten in den einzelnen Übungen besonders zu beobachten haben.

*Einzel-Assessment*

Als Sonderfall für Führungskräfte der Top-Ebene gibt es auch noch das Einzel-Assessment. Wie der Name schon sagt, wird dies nicht in einer Gruppe durchgeführt. Der Kandidat trifft allerdings – mit Ausnahme der Gruppendiskussion – auf die gleichen Übungen, und auch hier bewerten ihn mehrere Beobachter.

**Was wird geprüft?**

Der Fokus im Assessment-Center liegt ganz klar auf der Beurteilung der Soft Skills, die auch soziale Kompetenz, Persönlichkeitsmerkmale oder außerfachliche Kompetenzen genannt werden: Mit möglichst berufsnahen Aufgabenstellungen soll die Persönlichkeit der Bewerber überprüft werden. Ein Assessment-Center ist also kein Wissenstest, sondern

vielmehr ein Verhaltens-Check. Da inzwischen alle Unternehmen gemerkt haben, wie wichtig Soft Skills sind, wollen sie diese auch möglichst genau überprüfen.

In den einzelnen Übungen werden unterschiedliche Soft Skills abgefragt. So führt das Unternehmen beispielsweise Gruppendiskussionen durch, um festzustellen, wie ausgeprägt die Merkmale Überzeugungsfähigkeit, Veränderungskompetenz, Einfühlungsvermögen, Argumentationsverhalten, Kooperationsfähigkeit oder Wertschätzung bei den Kandidaten sind. In Mitarbeitergesprächen hingegen werden eher Soft Skills wie Durchsetzungsvermögen, Zielorientierung, Entscheidungsfreude, Sensibilität oder unternehmerisches Denken überprüft.

*Abfrage der Soft Skills*

Es ist auch unter Personalverantwortlichen ein offenes Geheimnis, dass eine der Hauptleistungen der Kandidaten und Kandidatinnen darin besteht, sich über die Anforderungen klar zu werden, die in den einzelnen Übungen an sie gestellt werden. Dabei gibt es ein allgemeines Leitbild, an dem Sie sich grob orientieren können: Meistens setzt sich nämlich der *unternehmerisch denkende, entscheidungsfreudige und stressresistente Teamplayer* durch. Natürlich gibt es hier auch Abweichungen. So wird bei den verschiedenen Assessment-Centern eine unterschiedlich ausgeprägte Durchsetzungsfähigkeit eingefordert: Bei der Personalauswahl für Positionen im Management verlangen manche Unternehmen beispielsweise einen höheren Durchsetzungsfaktor als bei einem AC zur Personalentwicklung von Außendienstmitarbeitern, bei denen es ihnen eher auf Kooperationsverhalten und Kundenorientierung ankommt.

*Leitbild*

In Ihre Vorbereitung für das Assessment-Center sollten Sie unbedingt auch Informationen über die ausgeschriebene Stelle einfließen lassen. Wie Sie an diese Informationen gelangen, erläutern wir Ihnen im Kapitel »AC-Taktik: Erkennen Sie die Anforderungen« (ab Seite 30).

Grundsätzlich können Sie sich sehr gut an unserem Leitbild orientieren: Geben Sie sich unternehmerisch denkend, indem Sie bei Ihren Argumentationen und Präsentationen die Kosten im Blick behalten. Dokumentieren Sie Ihre Entscheidungsfreude, indem Sie eindeutige Empfehlungen aussprechen. Weisen Sie Ihre Stressresistenz nach, indem Sie körpersprachlich souverän auftreten, und geben Sie sich als Teamplayer,



der auf Vorschläge anderer eingehen kann und darauf achtet, dass alle Beteiligten ihre Ideen einbringen können.

*Berufsnahe  
Situationen*

### Übungen im Assessment-Center

Assessment-Center bestehen aus verschiedenen Übungen, in denen sich die Ursprungsidee klar wiederfinden lässt, die Kandidaten in unterschiedlichen Situationen zu erleben, die so auch im Berufsleben auftauchen können. Wir haben die verschiedenen Übungen, die wir Ihnen im weiteren Verlauf ausführlich vorstellen werden, einmal für Sie zusammengefasst:

- **Selbsteinschätzung,**
- **Selbstpräsentation,**
- **Gruppendiskussion,**
- **Mitarbeitergespräch,**
- **Verkaufs- und Beratungsgespräch,**
- **Reklamationsgespräch,**
- **Verhandlung,**
- **Vortrag,**
- **Fallstudie und Business-Case,**
- **Interview,**
- **Tests,**
- **Postkorbübung.**

*Heimliche Übungen*

Zusätzlich zu den oben aufgelisteten offiziellen Übungen gibt es auch noch die sogenannten heimlichen Übungen: Beim Assessment-Center stehen Sie nämlich die ganze Zeit unter Beobachtung, und das schließt auch die Pausen mit ein. Wer beispielsweise beim Mittagessen über Kollegen oder die Art der Durchführung des Assessment-Centers herzieht, kassiert Minuspunkte. Oft wird sogar erwartet, dass Sie von sich aus auf die anderen Kandidaten zugehen und etwas Small Talk betreiben. Weitere Informationen dazu bekommen Sie im Kapitel »Heimliche Übungen« (ab Seite 185).

Nicht in jedem Assessment-Center werden alle genannten Übungen eingesetzt. Es gibt aber ein Grundgerüst, das Sie fast immer erwartet: nämlich die Übungstypen Selbstpräsentation, Gruppendiskussion, Vortrag und Mitarbeitergespräch bezie-

ungsweise Kundengespräch. Im gängigen Szenario eines zweitägigen Assessment-Centers finden sich zusätzlich die Übungen Fallstudie und Postkorb. Manche Unternehmen setzen zusätzlich auch noch Tests ein. Damit Sie eine genauere Vorstellung davon bekommen, wie Unternehmen das Assessment-Center im Einzelnen aufbauen, stellen wir Ihnen im Kapitel »Beispielhafte Abläufe von Assessment-Centern« (ab Seite 20) exemplarisch vor, wie die Praxis hier aussieht.

### **Ihre Mitarbeit ist wichtig!**

Wir haben diesen Praxisratgeber zur Vorbereitung für ein AC an unser Vorgehen im Coaching angelehnt. Schritt für Schritt machen wir Sie mit den unterschiedlichen Übungstypen vertraut. Sie lernen gern verwendete Aufgabenstellungen kennen, erhalten Hintergrundinformationen zu den Vorlieben der Beobachter und wir informieren Sie über typische Fehler unvorbereiteter Kandidaten. Dann steigen wir mit Ihnen in sinnvolle Strategien ein, damit Sie die Übungen erfolgreich bewältigen können. In jeder Übung ist Ihre praktische Mitarbeit gefragt. Sie müssen:

*Ihr persönliches  
Coaching*

- Fragebögen ausfüllen,
- Selbsteinschätzungen abgeben,
- Tests bestehen,
- Fallstudien bearbeiten,
- den Postkorb bewältigen,
- eine Selbstpräsentation entwerfen,
- Beiträge für Gruppendiskussionen ausformulieren,
- in Mitarbeitergesprächen flexibel reagieren,
- in Verkaufsgesprächen überzeugen,
- in Reklamationsgesprächen sachlich bleiben,
- in Verhandlungen Ihre Position vertreten,
- Vorträge strukturieren und
- im Interview überzeugende Antworten geben,
- Themen für den Small Talk vorbereiten.

Es ist uns ganz wichtig, dass Sie intensiv in die Übungsarbeit einsteigen. Je besser Sie sich auf den Ernstfall vorbereiten, desto besser werden Sie auch im AC abschneiden.

*Hilfsmittel*

Nutzen Sie bei Ihrem Training auch Hilfsmittel wie Videokamera und Flipchart. Mit einer Videokamera können Sie Ihr Zeitmanagement überprüfen, Ihre Übungsleistungen dokumentieren und sie anschließend auch auswerten. Unsere Checklisten am Ende jedes Übungskapitels geben Ihnen wichtige Hinweise, worauf Sie achten sollten und wo Sie mit Ihrer Optimierung ansetzen können. Es lohnt sich ebenfalls, ein paar Flipchartbögen und Stifte zu erwerben, um zu Hause in Ruhe Skizzen zu entwerfen. Gleichzeitig lernen Sie auch, dass Sie an der Flipchart anders schreiben, als wenn Sie sich Notizen auf einem Schreibblock machen. So können Sie sich noch besser in die Situation im Assessment-Center hineinfinden. Genauso können Sie Overheadfolien kaufen, um auch das Beschriften von Folien zu üben. Je realitätsnäher Sie üben, desto mehr Sicherheit werden Sie gewinnen.

Auch das AC-Verfahren entwickelt sich kontinuierlich weiter. Da wir seit rund 20 Jahren Kandidatinnen und Kandidaten auf das Assessment-Center vorbereiten, bekommen wir ständig Insider-Informationen aus erster Hand. An diesen Informationen möchten wir Sie teilhaben lassen. Im nächsten Kapitel erfahren Sie, wie sich das Assessment-Center in den letzten Jahren entwickelt hat.

# Das ist neu: Trends im Assessment-Center

**Assessment-Center werden mittlerweile seit 40 Jahren in der Wirtschaft bei der Personalarbeit eingesetzt. Ihren Siegeszug begannen sie in den USA. Seit etwa 30 Jahren werden sie auch im deutschsprachigen Raum verstärkt verwendet. Dabei haben sich im Lauf der Jahre einige Veränderungen ergeben. Die wichtigste Veränderung dabei ist: Assessment-Center sind immer praxis- und berufsnäher geworden.**

## **In der AC-Höhle**

In der Anfangszeit des Einsatzes von Assessment-Centern hatten viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer Schwierigkeiten mit den Aufgabenstellungen, weil diese oft unrealistisch waren und wenig Bezug zur betrieblichen Praxis hatten. So gab es beispielsweise als Gruppendiskussionsthema das sogenannte Höhlendilemma. Hier lautet das Szenario folgendermaßen: »Sie sind mit Ihrer Gruppe in einer Höhle eingeschlossen. Das Wasser steigt kontinuierlich, in 20 Minuten wird der Wasserpegel die Höhlendecke erreicht haben. Das Rettungsteam wird in dieser Zeit nur einen aus Ihrer Gruppe bergen können. Setzen Sie in der Diskussion durch, dass Sie die wichtigste Person sind, die es demzufolge zu retten gilt.«

*Unrealistische  
Übungen*

Selbstverständlich ließen sich mit solchen Übungen auch Belastbarkeit und Durchsetzungsvermögen testen. Allerdings kamen den Unternehmen doch Bedenken, ob die Ergebnisse auch auf den betrieblichen Alltag übertragbar sind.

## **Mehr Berufsnähe**

In dem Maße, in dem soziale Kompetenzen eine immer wichtigere Rolle für den Berufsalltag spielten, wurden auch die Übungen im Assessment-Center praxisnäher. Mit der zunehmenden Bedeutung strategischer Personalarbeit rückten auch Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Überzeugungskraft, kom-

### *Unterschiedliche Anforderungen*

munikatives Geschick, unternehmerisches Denken, Ergebnisorientierung und Motivationsstärke mehr in den Vordergrund. So geht es heute in Gruppendiskussionen glücklicherweise nicht mehr um das Höhlendilemma, sondern um Kundenorientierung, Marketingstrategien oder die Optimierung des Vertriebs.

Darüber hinaus wird heute mehr als früher zwischen unterschiedlichen Gruppen von Teilnehmern unterschieden. Es gibt spezielle Assessment-Center für Berufseinsteiger, Young Professionals, Vertriebspezialisten, künftige Führungskräfte und das Top-Management. Im Zuge dieser Entwicklung sind die jeweiligen Aufgaben heute mehr auf die zukünftigen Tätigkeitsfelder zugeschnitten als früher. Künftige Führungskräfte führen mehr Mitarbeitergespräche, in denen es um Kritik oder Motivation geht. Bei Positionen im Vertrieb geht es dagegen in erster Linie um Verkaufs- und Reklamationsgespräche mit Kunden.

### *Größere Praxisnähe*

#### **Vom Schaulaufen zur Bewährungsprobe**

Da die Übungen heute stärker als früher auf künftige Einsatzfelder im Unternehmen ausgerichtet werden, hat das Assessment-Center mehr denn je den Charakter einer Arbeitsprobe vor ausgewähltem Publikum bekommen. Das reine Schaulaufen unter Laborbedingungen ist einer größeren Praxisnähe gewichen. Das bedeutet aber auch, dass Unternehmen von den Kandidatinnen und Kandidaten jetzt ein ganz bestimmtes Arsenal an Methoden zur Bewältigung der Übungen verlangen. Wer bei Mitarbeitergesprächen keine Kommunikationstechniken einsetzt, Gruppendiskussionen ohne Moderationswissen und Vorträge ohne Visualisierungen angeht, verspielt ein gutes Ergebnis. Die Beobachter, also die Entscheider aus dem Firmenmanagement, wollen bereits im AC sehen, dass die Teilnehmer sich im späteren Arbeitsalltag bewähren werden. Indirekt setzen sie damit schon voraus, dass Sie sich bereits im Vorfeld mit den Anforderungen der einzelnen Übungen gründlich auseinandergesetzt haben.

#### **Vorbereitet auf den ständigen Wandel**

Auch wenn die früheren absurden Übungen, wie das Höhlendilemma, stark an Bedeutung verloren haben und heute

praxisnähere Übungen im Mittelpunkt stehen: Assessment-Center sind keine Selbstläufer! Im Gegenteil, die Anforderungen der Unternehmen sind eher gestiegen. Da die Firmen sich heute noch mehr als früher einem ständigen Wandel unterworfen sehen, fordern sie auch von den Kandidaten und Kandidatinnen die Fähigkeit ein, sich flexibel verhalten und sich schnell auf neue Situationen einstellen zu können. Schließlich sind Restrukturierungen, Übernahmen, Zusammenschlüsse und Outsourcing in den Unternehmen nicht nur aktuelle, sondern auch zukünftige Themen. Dies spiegelt sich auch in den Aufgabenstellungen in Assessment-Centern wieder. So wird bei zukünftigen Führungskräften getestet, ob sie Mitarbeiter auch angesichts sinkender Budgets bei der Stange halten können. Daneben müssen sie auch immer häufiger als Übung schlechte Nachrichten überbringen wie einen Personalabbau, Standortwechsel oder den Wegfall von Führungsebenen.

### **Fit für die neuen Anforderungen im Assessment-Center**

Auf diese neuen Aufgabenstellungen sind die wenigsten Kandidaten vorbereitet. In unserer Beratungspraxis müssen wir immer wieder feststellen, dass sich viele schwer damit tun, in der Stresssituation Assessment-Center die geforderten Leistungen zu erbringen. Dies ist leider auch dann der Fall, wenn sie in der Vergangenheit Umbruchsituationen bereits erfolgreich gemeistert haben. Eine sinnvolle Vorbereitung setzt daher an verschiedenen Punkten an: Zunächst gilt es, sich in den unterschiedlichen Übungen gründlich mit den von den Unternehmen bevorzugten Themen zu beschäftigen. Darüber hinaus sollten Bewerber und Bewerberinnen ihr persönliches Methodenarsenal im Hinblick auf die jeweilige Übung ausbauen. Lassen Sie sich von uns im weiteren Verlauf dieses Praxisratgebers anhand zahlreicher Beispiele und Übungen zeigen, was die Unternehmen von Ihnen erwarten und wie Sie diese Erwartungen erfüllen können.

*Auch unter Stress  
überzeugen*

# Beispielhafte Abläufe von Assessment-Centern

Damit Sie einen konkreten Eindruck davon bekommen, welche Übungen einzelne Unternehmen im Assessment-Center einsetzen, stellen wir Ihnen in diesem Kapitel authentische Beispiele vor. Diese sechs ACs haben genau so stattgefunden, wie wir sie auf den folgenden Seiten beschreiben. Wir stellen Ihnen gerade diese Beispiele vor, weil sie repräsentativ für die ganze Spannweite bei der Personalarbeit sind. So haben wir ein Assessment-Center zur Auswahl von Hochschulabsolventen ebenso aufgenommen wie eines für interne Personalentwicklung. Neben den Gruppen-ACs haben wir für Sie auch ein Einzel-AC für künftige Führungskräfte dargestellt.

*Das erwartet Sie*

Sie lernen sowohl die einzelnen Assessment-Center-Typen kennen als auch den Einsatz der AC-Methode in unterschiedlichen Branchen. Diese Beispiele werden Ihnen dabei helfen, einen besseren Eindruck davon zu bekommen, was Sie erwarten könnte:

- Personalentwicklungs-AC bei einem Pharmaunternehmen
- Traineeauswahl bei einem Handelskonzern
- Development-Center bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Management-Audit bei einem Versorgungsunternehmen
- Potenzialerfassungs-AC bei einem Chemiekonzern
- Mitarbeiterauswahl-AC bei einem Versicherungskonzern