
4 Wie kann ich Einstellungstests in Assessment Centern anwenden?

In diesem Kapitel geht es darum, das Thema Assessment Center anhand von Übungen und Tests aus unserem Buch einsatzorientiert aufzuzeigen.

4.1 Grundsätzliches zum Verfahren

Innerhalb eines Assessment Centers werden mehrere eignungsdiagnostische Möglichkeiten abgebildet. Verschiedene Aufgaben werden zusammengestellt und kombiniert. AC-Verfahren dauern zwischen ein bis drei Tagen. Die Teilnehmerzahl liegt bei acht bis zwölf Personen auf der Bewerberseite und bei vier bis sechs Beobachtern auf Unternehmensseite. Neben den für den Fachbereich verantwortlichen Linienvorgesetzten sind häufig Personalverantwortliche, Personal- oder Betriebsrat und externe Berater/Assessoren (Personalentwickler, Psychologen) eingebunden.

Gut drei Viertel der Assessment Center werden für externe Bewerber eingesetzt, beim Einsatz für interne Bewerber wird eher von Potential-Analyse-Verfahren gesprochen. Die Abgrenzung dieser ähnlich aufgebauten Verfahren liegt insbesondere im Umgang mit „Nicht-Gewinnern“. Dieser Aspekt spielt bei Mitarbeitern eine größere Rolle als bei Externen, die noch keine Bindung zum Unternehmen haben.

Für ein AC spricht ein höherer Korrelationskoeffizient² als bei herkömmlichen Bewertungsverfahren, insbesondere wenn Arbeitsproben integriert werden. Auf jeden Fall ist die Validität besser als bei konventionellen Einstellungsgesprächen.

² Der Korrelationskoeffizient bezeichnet eine statistische Messgröße, die zwischen -1 und +1 liegen kann. +1 bedeutet, dass das Verfahren eine 100%ige Prognosequalität hat, es misst also genau das, was es messen soll. Bei einem negativen Wert wäre das Verfahren ungeeignet. Insofern sollte der Wert deutlich im Positiven liegen. Die Messgröße wird mit dem griechischen Buchstaben Rho = ρ angegeben.

Wie kann ich Einstellungstests in Assessment Centern anwenden?

Die prognostische Qualität in Form der voraussichtlichen Validität einzelner Verfahren im Überblick:

- Bewerbungsunterlagen: $r = .18$,
- Schulabschluss: $r = .40$,
- Einstellungsgespräch: $r = .10$ bis $.40$
(je nachdem, ob klassisch oder normiert/strukturiert).
- kognitive Fähigkeitstests: $r = .40$ bis $.54$,
- AC: $r = .37$ bis $r = .50$,

Weitere Ausführungen, insbesondere Anleitungen zur Durchführung, finden Sie im Haufe-Taschenguide „Assessment Center“³.

4.2 Anwendungsbeispiel

Im Folgenden zeigen wir die konkrete Einsatzmöglichkeit am Beispiel der Einstellung eines Kundenberaters/Verkäufers auf. Nehmen wir an, Sie haben insgesamt acht Kandidaten vorausgewählt, die in einem Assessment Center geprüft werden sollen. Nachfolgend finden Sie den Ablaufplan für den ersten Vormittag eines Assessment Centers.

ARBEITSHILFE
ONLINE

Ablaufplan Assessment Center

Auf Arbeitshilfen Online finden Sie den kompletten Ablaufplan für 2,5 Tage.

Teil-Ablaufplan Assessment Center

Wochentag	Uhrzeit	Teilnehmer	Aufgabe
Montag	8:30 Uhr	Alle	Vorstellen des Verfahrens, Einstimmen und Einweisen der Beobachter
	9:30 Uhr	Alle plus TN	Begrüßen der Teilnehmer, Beginn des Verfahrens
	10 Uhr	TN1 + TN 2	Vorbereiten des ersten Kundengesprächs (Argumentation im Verkaufsgespräch)

³ K. D. Leciejewski, C. Fertsch-Röver: Assessment Center – Taschenguide. Haufe 2007.

Wochentag	Uhrzeit	Teilnehmer	Aufgabe
	10:30 Uhr	TN1 + TN2	Durchführen des ersten Kundengesprächs in zwei Parallelgruppen
	11 Uhr	TN 3 + TN 4	Durchführen des ersten Kundengesprächs in zwei Parallelgruppen
	11:45 Uhr	TN 5 + TN 6	Durchführen des ersten Kundengesprächs in zwei Parallelgruppen
	12:15 Uhr	TN 7 + TN 8	Durchführen des ersten Kundengesprächs in zwei Parallelgruppen
	12:45 Uhr		Mittagspause

Tab. 6: Ablaufplan Assessment Center 1. Vormittag

Insgesamt werden fünf Übungen parallel in zwei Gruppen durchgeführt. Die Aufgaben stammen aus unserem Buch und sind teilweise modifiziert und erweitert. Für den Fall, dass Sie wenig oder keine Erfahrungen im Durchführen von Assessment Center-Verfahren haben, fügen wir zusätzliche Formulare bei, auf denen die Verhaltensbeobachtungen notiert werden können.

ARBEITSHILFE
ONLINE

Praxisbogen Assessment Center

Alle Formulare finden Sie als vorbereiteten Praxisbogen auf Arbeitshilfen online.

4.2.1 AC-Übung: Beratungsgespräch

Das Beratungsgespräch besteht aus Beobachter, Teilnehmer und Rollenspieler. Die Bewertung geht von 0 (= trifft nicht zu/kaum zu) bis zu 3 (= trifft sehr oft/immer zu) und hat vier Kategorien.

Das erste Bewertungskriterium ist unternehmerisches Denken und Handeln. Dies wird an folgendem Verhalten festgemacht:

- Identifikation mit der Aufgabe/Engagement,
- Wettbewerbsorientierung,
- Bewerber bietet zukunftsorientierte Problemlösungen an,
- Bewerber bezieht Produkte der Sparkasse/Verbundpartner mit ein,
- Bewerber handelt nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen.

Wie kann ich Einstellungstests in Assessment Centern anwenden?

Das zweite Bewertungskriterium ist die Kunden- und Marktorientierung. Hierbei wird der Bewerber auf folgende Punkte getestet:

- Er sichert konstruktives Gesprächsklima.
- Er geht auf Fragen/Anliegen des Kunden ein.
- Er bietet individuell zugeschnittene Problemlösungen/Produkte an,
- Er pflegt die Kundenbeziehung, baut sie aus.
- Er zeigt eine angemessene Verkaufs- und Abschlussorientierung.

4.2.2 **AC-Übung: Fallstudie**

Bei der Fallstudie sind Teilnehmer und Beobachter anwesend. Die Bewertung hat ebenfalls vier Kategorien. Das erste Bewertungskriterium deckt sich mit der AC-Übung Beratungsgespräch, das zweite Bewertungskriterium bezieht sich auf Planung und Organisation. Hier zählen folgende Punkte:

- Der Bewerber strukturiert die Aufgabe übersichtlich.
- Er schlägt angemessene Lösungsstrategien vor.
- Er arbeitet zielorientiert und kontrolliert die Zielerreichung.
- Er achtet auf Zeiteinhaltung.
- Er organisiert und nutzt Arbeitsmittel/Medien.

4.2.3 **AC-Übung: Gruppendiskussion/Selbstpräsentation**

Diese Übung besteht ebenfalls aus Beobachter und Teilnehmer, auch hier gibt es die vier Bewertungskategorien. Das erste Bewertungskriterium umfasst die soziale Belastbarkeit, was sich an folgenden Punkten zeigt:

- Der Bewerber überwindet anfänglichen Stress schnell.
- Er zeigt sicheres, selbstbewusstes Auftreten.
- Er verarbeitet Widerstände und Kritik konstruktiv.
- Er konzentriert sich auf die Aufgabe.
- Er zeigt dauerhaft eine stabile Leistung.

Das zweite Bewertungskriterium beinhaltet Planung und Organisation wie bei der AC-Übung Fallstudie.

4.2.4 Selbsteinschätzungsbogen

Mit dem Selbsteinschätzungsbogen werden die Teilnehmer gebeten, ihr eigenes Verhalten während des Verfahrens und im normalen Beratungsalltag anhand einer Bewertungsskala von 0 bis 3 zu überprüfen. Die Bewertungskriterien Unternehmergeistiges Denken und Handeln, Kunden und Marktorientierung, Soziale Belastbarkeit und Planung/Organisation können hier in der Ausprägung im AC-Verfahren sowie im Alltag selbst eingeschätzt werden.

ARBEITSHILFE
ONLINE

Selbsteinschätzungsbogen Assessment Center

Auch diesen Bogen finden Sie vorbereitet für den Einsatz auf Arbeitshilfen online.

4.2.5 Aufgaben der Beobachter

Im Folgenden finden Sie einige Tipps und Verhaltensempfehlungen für den Einsatz als Beobachter.

Vor Beginn des Verfahrens und in den zwischen den Übungen liegenden Zeiten:

- betont freundlicher Auftritt, um eine entspannte Arbeitsatmosphäre sicherzustellen;
- sich mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in den Pausen unterhalten, allerdings **nicht thematisch**;
- sicherstellen, dass absolute **Vertraulichkeit** auf jeden Fall gewahrt ist.

Während der Übungen:

- verbale und nonverbale **Signale** der Teilnehmerinnen und Teilnehmern bewusst **aufnehmen**;
- Beobachtungen möglichst sofort **schriftlich** fixieren;
- auf **keinen Fall** in den laufenden Prozess eingreifen;
- möglichst **keinen Blickkontakt** zu Teilnehmerinnen und Teilnehmern aufnehmen;
- Teilnehmerinnen und Teilnehmern sind — wie wir alle — äußerst sensibel und **registrieren** jegliche **Wertung**, sei es ein unbedachtes Kopfschütteln, ein Räuspern oder ähnliches (bitte unbedingt vermeiden!);

Wie kann ich Einstellungstests in Assessment Centern anwenden?

- Fragen, Unklarheiten etc. ausschließlich durch die **externen Moderatoren** klären und beantworten lassen;
- zum Zwecke der **unterschiedlichen Perspektiven** möglichst unterschiedliche Beobachterplätze einnehmen (Gruppendiskussion);
- auf die Zeiteinhaltung achten.

Nach den Übungen:

- Beobachtungen vervollständigen;
- Bewertung der einzelnen Kriterien anhand der notierten Beobachtungen;
- im Kreis der Beobachter Bewertungen abstimmen.

Verhaltensregeln für Beobachter

1. Seien Sie freundlich und zuvorkommend. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind „Lieferanten“ des kostbarsten Gutes, das eine Unternehmen bekommen kann: die menschliche Arbeitskraft. Sie als Beobachterin und Beobachter bekommen die richtige Einstellung zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern, wenn Sie sich vorstellen, selbst einer der Teilnehmer zu sein, und sich dann klarmachen, wie Sie selbst behandelt werden wollen. Denken Sie an Ihre Gefühle, die Sie hatten, als Sie selbst einmal in der Situation waren, beobachtet zu werden.
2. Zeigen Sie während des Assessment-Center-Verfahrens weder Zustimmung noch Ablehnung. Besonders während der Gruppendiskussion beachten Sie bitte:
 - Wenn eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer Sie anschaut, vermeiden Sie Nicken oder Kopfschütteln.
 - Vermeiden Sie längeren Blickkontakt.
3. Es kommt immer wieder vor, dass Sie von Teilnehmerinnen oder Teilnehmern angesprochen werden. Geben Sie ruhig Auskunft — nur über eines nicht: Sagen Sie nie etwas über das Leistungsverhalten von ihr, ihm oder von anderen Teilnehmern. Machen Sie erforderlichenfalls klar, dass
 - Sie selbst nur einer von mehreren Beurteilern sind, Ihr persönliches Urteil also nicht allein entscheidend ist,
 - Sie sich mit den anderen Beurteilern zusammen erst am Ende der Veranstaltung über die einzelnen Leistungen unterhalten und zu einer Wertung gelangen.

4. Wenn eine Teilnehmerin oder ein Teilnehmer mit seinen eigenen Leistungen sichtlich unzufrieden oder gar deprimiert ist, sagen Sie ihm, dass
 - es auch noch andere Übungen und Aufgaben gibt, in denen er Leistung zeigen kann und
 - die Beurteiler vieles anders sehen und beurteilen als er selbst.Lassen Sie ihn aber auf keinen Fall Ihre eigene konkrete Bewertung erkennen!
5. Unterhalten Sie sich während der Übung nicht mit den anderen Beobachtern, schon gar nicht über die Leistungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.
6. Verweisen Sie bei Anfragen zum Verfahrensablauf an die externen Moderatoren.

4.3 Praxisbeispiel

Hier finden Sie ein Praxisbeispiel eines Unternehmens, in dem die nachfolgenden Übungen zum Einsatz kamen. Diese Übungen wurden zuvor auf die spezielle Situation des Hauses angepasst:

1. Argumentation im Verkaufsgespräch (Kapitel 5.4.)
2. Kundeneinwände behandeln (Kapitel 5.20).
3. Selbstpräsentation mit Selbsteinschätzung und Selbstreflexion (Kapitel 5.39).
4. Gruppendiskussion, (Kapitel 5.26) mit verteilten Rollen.
5. Fallstudie (Kapitel 5.50) statt als Hausaufgabe während des Verfahrens.

Dieses Assessment Center-Verfahren wurde in zwei Parallelgruppen mit folgender Besetzung durchgeführt: zwei externe Moderatoren, zwei Personalverantwortliche (Leiter Personal und Vertreter), zwei Marktführungskräfte, zwei Personalratsmitglieder (um rasch zu Einstellungsentscheidungen zu gelangen). Weitere Hinweise zum Ablaufplan Assessment Center finden Sie auf Arbeitshilfen online.

1. Die Vorbereitungszeit auf die Kundengespräche ab TN 3 ff finden jeweils 30 Minuten vor dem Durchführen statt.
2. Die Vorbereitungszeit für „Selbstpräsentation mit Interview“ ist nach dem ersten Kundengespräch einzuplanen.
3. Die 90-minütige Ausarbeitungszeit für die Fallstudie wird am Vormittag des zweiten Tages eingeplant.
4. Es ist für eine entsprechende Raumplanung zu sorgen. Es muss sichergestellt sein, dass sich die Teilnehmer in störungsfreier Atmosphäre auf die jeweiligen Übungen vorbereiten können.

Wie kann ich Einstellungstests in Assessment Centern anwenden?

5. Es ist ratsam, ein bis zwei Personen zusätzlich für Administration, Verteilen der Aufgaben, Zeitendisposition und Zeitenkontrolle, Klären von Fragen, Bewirtung etc. einzuplanen.