

# Bewerber im Stresstest

**Einschätzung.** Kaum ein Auswahlverfahren ist so gefürchtet wie das Assessment-Center. Doch mit der richtigen Herangehensweise wird der Test für Bewerber zur Chance. Von Helen Weiss

**W**er einen Spitzenjob anstrebt, kommt selten an einem Assessment-Center (AC) vorbei. Während es früher galt, beim Interview zu überzeugen und mit einer bemerkenswerten Vita zu glänzen um sich die ersehnte Stelle zu angeln, sieht man sich heute ganz anderen Herausforderungen ausgesetzt: Rollenspiele, Gruppendiskussionen und Präsentationen gehören zur Bewerbung mittlerweile dazu. Vor allem grosse Unternehmen laden ihre Bewerberinnen und Bewerber häufig zu einem AC ein.

Durch das Beobachten der Kandidaten in unterschiedlichen Situationen wollen die Personalchefs herausfinden, wer für die ausgeschriebene Stelle geeignet ist. «Studien zeigen klar, dass Assessment-Resultate eine starke Aussagekraft für den künftigen Karriereerfolg der geprüften Kandidaten haben», erklärt Helene Minder, Leiterin Assessment-Centers bei der Credit Suisse (CS). Ein AC gebe dem Linienvorgesetzten Informationen darüber, wo eine Person stehe, wo ihre Stärken und

Schwächen lägen und damit auch Hinweise darüber, ob die Person bereit sei, eine neue Funktion zu übernehmen. «Unser Ziel ist, dass die Kandidatinnen und Kandidaten in der für sie vorgesehenen Funktion erfolgreich agieren können», fasst Minder zusammen.

Wer es schafft, zu einem AC eingeladen zu werden, darf schon mal stolz auf sich sein. Denn die Tests sind zeitintensiv und dauern in der Regel einen Tag oder eine Woche. Die Testpersonen werden von mehreren Experten unabhängig beurteilt – zu dem aufwändigen Bewerbungsverfahren werden deshalb nur Kandidaten eingeladen, an denen das Unternehmen interessiert ist. «Das AC ermöglicht eine saubere Beurteilung der Bewerberinnen und Bewerber, weil mehrere geschulte Beobachter gleichzeitig dasselbe Verhalten beurteilen», bestätigt Alexander von Faber, Leiter Learning und Development bei Roche. Dies ermögliche eine nachvollziehbare Argumentation bei der Entscheidung für oder gegen einen

Bewerber. «Da die Beurteilung auf Fakten mit konkreten Verhaltensbeispielen basiert, kann sie den erfolglosen Kandidaten auch verständlich kommuniziert werden», streicht von Faber einen weiteren Vorteil des AC heraus.

## Externe Einschätzung sinnvoll

Über den genauen Ablauf eines AC halten sich die Unternehmen meist bedeckt, denn bei einem Assessment kommt es nicht nur auf fachliche Qualifikationen an. «Es wird darüber hinaus auch geprüft, ob die Kandidaten über die vom Unternehmen verlangten Kompetenzen verfügen und wo sie allenfalls Entwicklungsbedarf haben», sagt Helene Minder von der CS.

Deshalb haben auch Non-Profit-Organisationen und humanitäre Einrichtungen die Vorteile einer umfassenden Beurteilung künftiger Mitarbeiter durch ein AC entdeckt. Beim Schweizerischen Roten Kreuz (SRK) etwa wird das AC eingesetzt, «um eine aussagekräftige, differenzierte Beurteilung durch eine professionelle Drittperson, also einen externen Assessor, zu erhalten, die die eigene Einschätzung von Kandidaten sinnvoll ergänzt», wie Kurt Buntschu erläutert. Trotz allem sei die Potenzialanalyse keine exakte Wissenschaft, betont der SRK-Personalleiter: «Assessment-Ergebnisse liefern einen Beitrag an eine Gesamtbeurteilung, sind aber kein Ersatz für andere Instrumente wie beispielsweise ein sorgfältig geführtes und ausgewertetes Interview.»

## Bitte nicht schauspielern

Neben Teamfähigkeit und Motivation sind Organisationstalent sowie Planungs- und Entscheidungsvermögen ausschlaggebend für eine schnelle und gründliche Arbeitsweise, wie sie in der heutigen Wirtschaft gefordert wird. Die Prüfungstage sind deshalb bewusst so konzipiert, dass die Bewerber unter Zeitdruck geraten. Wer im AC unter die Lupe genommen wird, muss sich jedoch nicht mit weltfremden Aufgaben herumschlagen, denn spezifische Übungen simulieren den Be-

## SIND SIE FIT FÜRS ASSESSMENT-CENTER?

Auch wenn das Assessment-Center längst zu einem wichtigen Bestandteil des Rekrutierungsprozesses vieler Unternehmen avanciert ist, zucken sowohl ambitionierte Einsteiger als auch erfahrene Führungskräfte meist zusammen, wenn sie erfahren, dass ihnen ein AC bevorsteht. Folgende Tipps verhelfen zu mehr Sicherheit:

- > Vor der Anreise zum Test sollten Sie sich gründlich über das Unternehmen, dessen Produkte und Marktposition informieren.
- > Setzen Sie sich mit Ihren Stärken und Schwächen auseinander. In welchen bisherigen Projekten haben Sie Entscheidungsfreude und Belastbarkeit bewiesen? Was tun Sie, um Ihre Schwächen in den Griff zu bekommen?

- > Merken Sie sich die Namen der Beobachter und Mitbewerber. Sprechen Sie die anderen Teilnehmerinnen in Diskussionen und Vorträgen immer mit Namen an.
- > Halten Sie Zeitangaben ein, sprechen Sie nicht zu lang, aber auch nicht zu kurz. Damit zeigen Sie, dass Sie Ihr Zeitmanagement im Griff haben.
- > Stellen Sie Ihre Fähigkeiten nicht übertrieben dar. Wer etwa sagt, er könne fließend Englisch, sollte die Übung tatsächlich auch auf Englisch beenden.
- > Gehen Sie ein Assessment offen und interessiert an. Falls es nicht bestehen, setzen Sie die gesammelten Erfahrungen gewinnbringend bei einem nächsten Assessment-Center ein.

rufsalltag und bauen logisch aufeinander auf. «Wir stellen unsere Kandidaten vor dynamische Situationen, die durchaus im Roche-Führungsalltag vorkommen», erzählt Alexander von Faber.

Typische Bestandteile eines AC sind etwa Selbstpräsentationen, Gruppendiskussionen, Fallstudien, Rollenspiele sowie Persönlichkeits-, Intelligenz- oder Konzentrationstests. Ein AC dient der eignungspsychologischen Analyse eines Probanden und zielt darauf ab, die Persönlichkeitsstruktur eines Bewerbers zu erfassen. Kritiker monieren deshalb, dass die Kandidaten die Ergebnisse manipulieren könnten: Die Aufgaben liessen oft erkennen, auf welche Charaktereigenschaften geschlossen werden soll und welches Verhalten positiv bewertet wird. Doch um es gleich vorweg zu nehmen: Mit Schauspielerei, einem unglaubwürdigen Auftritt oder aufgesetztem Verhalten kann man niemanden überzeugen. «Sein Verhalten kann man auf die Schnelle nicht ändern, und im Lauf des Tages erkennen Beobachter, ob jemand authentisch ist oder nicht», weiss Patricia Schuler, Assessorin an der Pädagogischen Hochschule Zürich (PHZH).

#### **Gelassenheit zeigen**

Die Pädagogische Hochschule führt Assessments als Teil des Aufnahmeverfahrens für Kandidaten ohne Matura durch. «Das Assessment hat dabei einen selektiven Charakter, denn sind künftige Lehrer erst einmal in der kostenintensiven Ausbildung und es zeigt sich, dass ihre sozialen und personalen Kompetenzen nicht ausreichen, benötigt es oft Jahre, um ihnen das klarzumachen.» Was entsprechend teuer werden kann – genauso wie falsch besetzte Führungspositionen in der Wirtschaft. Ein im Jahr 2002 gestartetes Forschungsprojekt der PHZH zeigt denn auch: Jene Kandidatinnen, die das AC problemlos durchliefen, hatten später auch im Studium Erfolg.

Kandidaten müssen während eines AC die schwierige Balance finden zwi-

schen sicherem Auftreten und natürlicher Ausstrahlung. Zur nötigen Portion Selbstbewusstsein verhilft die Gewissheit, dass auch das Unternehmen ein Interesse hat, die Kandidaten fair zu behandeln. Trotz allem gilt es vor dem Antritt eines AC einige Ratschläge zu beherzigen (siehe Box). Heute füllt die Ratgeberliteratur ganze Regale in den Buchläden, immer mehr Übungen werden bekannt und in

situationen ausgesetzt ist, in denen er im AC versagt hat, wird wahrscheinlich auch nicht glücklich in der angestrebten Position», gibt Martin Gubler zu Bedenken.

Grundsätzlich kann man auch von einer Absage profitieren, wie Gubler meint: «Die Resultate eines Assessment-Centers sind nicht nur aufschlussreich für das Unternehmen, sondern auch für die Bewerber selbst.» Die Ergebnisse stellen

«Die Resultate eines Assessment-Centers sind nicht nur aufschlussreich für das Unternehmen, sondern auch für die Bewerber selbst.»

Internetforen diskutiert. Kandidaten könnten deshalb versucht sein, sich in Fachliteratur zu vertiefen. Die Spontaneität verliert jedoch leicht, wer sich zu gründlich vorbereitet. «Im schlimmsten Fall verleitet eine zu intensive Vorbereitung sogar dazu, sich selbst in eine bestimmte Rolle zu pressen, was verheerend wirkt», sagt Martin Gubler, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Forschungsgruppe Organisation – Arbeit – Technologie an der ETH Zürich. Gelassenheit ist deshalb der zentrale Rat aller Profis. «Auf jeden Fall sollte man ausgeruht zum Assessment-Center erscheinen, denn es ist sehr anspruchsvoll», rät Gubler.

#### **Anrecht auf Auswertung**

Wenn die Traumstelle lockt, ist es jedoch oft nicht einfach, ruhig Blut zu bewahren und Vertrauen in sich selbst zu haben – und am Ende womöglich einen negativen Bescheid zu akzeptieren. Denn nicht immer hängt eine Absage mit ungenügenden Kompetenzen zusammen, sondern man fällt etwa einem Gender-Entscheid zum Opfer. Oder man eignet sich für die zu besetzende Stelle tatsächlich nicht und sollte seine Karrierepläne neu überdenken. «Wer im Alltag permanent jenen Si-

eine neutrale Beurteilung über das eigene Entwicklungspotenzial sowie ein Stärkenprofil dar, das Bewerberinnen unbedingt für sich nutzen sollten. «Personale und soziale Kompetenzen kann man sich aneignen. Man kann beim nächsten Mal aber nur besser handeln, wenn man tatsächlich etwas gelernt hat», erklärt Patricia Schuler von der PHZH. Deshalb haben auch erfolglose Kandidaten ein Anrecht auf ein abschliessendes Gespräch und können dies vom Unternehmen allenfalls einfordern. Schuler: «Wenn man schon so viel von sich preisgibt, muss man die Ergebnisse auch besprechen können.»

**Helen Weiss** ist freie Journalistin in Basel. weiss@kohlenberg.ch