



Einzel Assessment Center: Sich als Führungskraft sinnvoll darauf vorbereiten

Das Assessment Center macht Karriere. Es wird immer häufiger auch für die interne oder externe Besetzung von Positionen im Senior Management eingesetzt. Dies hat seinen guten Grund, denn das Assessment Center überzeugt – professionell konzipiert und umgesetzt – mit einer hohen Validität. Anders als beim klassischen Einstellungsgespräch bekommt das Unternehmen hier tatsächliche Verhaltensstichproben. Das sind kleine Arbeitsproben in Form von Rollenspielen, Fallstudien, Präsentationen. Diese Formate werden meist kombiniert mit einem strukturierten Interview und diagnostischen Testverfahren, um ein Gesamtbild zu erhalten.

Einzel Assessment Center

Für die Zielgruppe des mittleren und oberen Managements kommt in der Regel ein Einzel-Assessment zum Einsatz. Das heißt, ein Bewerber wird jeweils für sich getestet und kommt mit seinen Mitbewerbern nicht in Berührung. Die Dauer beträgt zwischen einem halben Tag bis zu drei Tagen. Durchgeführt wird es entweder vom Unternehmen selbst, wobei die Beobachter sich meist aus HR-Personal und den relevanten Führungskräften zusammensetzen. Oft wird der Prozess auch ausgelagert an ein spezialisiertes Beratungsunternehmen, wobei die Beobachter entweder durchgehend Consultants sind oder auch hier Firmenvertreter mit dazu kommen. Bei international ausgerichteten Unternehmen findet das Assessment mit hoher Wahrscheinlichkeit in englischer Sprache statt. Die Teilnehmer erhalten zeitnah ein erstes kurzes mündliches Feedback und mitunter auch ein ausführlicheres schriftliches Feedback zu einem späteren Zeitpunkt.



Systematische Vorbereitung

"*Kommen Sie einfach so wie Sie sind.*" – So oder so ähnlich lautet mitunter die Antwort auf die Frage von Bewerbern wie sie sich denn auf ein Assessment Center vorbereiten können. Wenn Sie sich daran halten, so könnte man das als grob fahrlässig bezeichnen. Was also ist zu tun?

1. Informationen zum Setting einholen

Sobald Sie von dem Assessment erfahren, fragen Sie nach, wie Sie sich vorbereiten können. Fragen Sie nach dem Setting, also Dauer, Teilnehmende, Ort. Handelt es sich um ein Einzel- oder Gruppen Assessment? Gibt es ein Kompetenzmodell bzw. Anforderungsprofil an dem Sie sich orientieren können? In welcher Sprache wird durchgeführt?

2. Eigene Einstellung überprüfen und Ziel setzen

Da Assessments im mittleren und oberen Management (noch) nicht die Regel sind trifft die Einladung oft auf spontane Ablehnung. "Was denn noch?" mag sich der eine oder die andere fragen. "Zeigen meine bisherigen Erfolge nicht ganz klar was ich kann und wofür ich stehe?".

- **Die Schlüsselfrage: Will ich daran teilnehmen?**

Und genau hier fängt der Prozess an. Das Verfahren ist gesetzt – die entscheidenden Fragen, die Sie sich jetzt stellen sollten sind: "Was will ich mit der Teilnahme für mich erreichen?" und "Will ich an einem solchen Verfahren überhaupt teilnehmen?". Erst wenn Sie diese Fragen positiv beantworten können, macht die weiterführende, gezielte Vorbereitung Sinn.

Erfahrung eines Senior-Managers:

"Die haben mich drei volle Tage in die Mangel genommen. Ich habe den Job letztlich nicht bekommen, aber viel über mich gelernt. Insgesamt war es eine sehr wertvolle Erfahrung. Und es stimmt, der Job und ich, wir hätten nicht so gut zusammengepasst."

- **Selbstmarketing: Maßgeschneidert und authentisch**

Im nächsten Schritt sollten Sie alle Informationen, die Sie bereits zu dem Unternehmen und zu der neuen Aufgabe gesammelt haben sichten und auf Übereinstimmung mit Ihren Vorstellungen, Werten, Fähigkeiten, Kenntnissen überprüfen. Decken sich ihre besonderen Stärken und natürlich Ihr Führungsverständnis mit dem was da erwartet wird? Wo gibt es Schwachstellen? Welche Kompromisse sind Sie bereit einzugehen und wo fängt das "Verbiegen" an. Letzteres sollten Sie möglichst gar nicht in Erwägung ziehen. Es geht nicht um Anpassung. Es geht um den Abgleich der Übereinstimmungen – für beide Seiten.



Praxistipp:

Machen Sie eine Soll/Ist Liste. Sammeln Sie stimmige, passgenaue Argumente und fragen Sie sich: "Wie will ich mich präsentieren? Warum bin ich für diese Stelle besonders geeignet? Was motiviert mich daran? Welche Botschaft will ich überbringen?".

3. Die wichtigsten Assessment Center Formate kennen und sich darauf vorbereiten

Nachdem Sie Ihre Einstellung und Motivation geklärt und die relevanten Informationen zusammengetragen haben, macht es Sinn, sich mit den gängigsten Formaten eines Einzel Assessment Centers auseinanderzusetzen und sich mental und inhaltlich darauf einzustellen.

- **Strukturiertes Interview**

Ähnlich wie im Vorstellungsgespräch auch, gibt es in der Regel eine längere Interviewphase. Bei längeren Assessments sind auch mehrere aufeinander aufbauende strukturierte Interviews denkbar. Spätestens jetzt wurden die Fragen im Vorfeld vorbereitet und systematisch auf das gewünschte Anforderungs- bzw. Kompetenzprofil abgestimmt.

Sie sollten überzeugend, reflektiert und differenziert über Ihren beruflichen Werdegang, Ihre Erfolge und Misserfolge, Stärken und Schwächen, Einstellungen, Motivationen, Entscheidungsfähigkeit, Umgang mit kritischen Situationen und schwierigen Mitarbeitern sprechen können. Und, Sie müssen schnell auf den Punkt kommen. Ein Assessment ist ein zeitlich straffes Verfahren. Es liegt an Ihnen in der knappen Zeit das zu sagen, was überzeugt.

Nur ganz wenige Naturtalente können die Kernaussagen auf eine Frage direkt in der (Stress-)Situation in hoher Qualität neu entwickeln. Oft finden Sie sich selbst in einem oberflächlichen Geschwafel wieder und ärgern sich danach, dass Sie nicht das eigentlich Wichtige gesagt haben. Es lohnt sich hier Zeit und Mühe hineinzustecken, denn es gibt keine zweite Chance.

Teilweise kommen hier die gleichen Fragen wieder, die schon einmal im früheren Verlauf des Bewerbungsprozesses gestellt wurden. Wiederholen Sie sich gegebenenfalls und bleiben Sie konsistent in Ihren Aussagen.

Praxistipp:

Setzen Sie sich mit möglichen Fragen zu den oben genannten Themenbereichen auseinander und entwickeln Sie überzeugende Antwortmöglichkeiten. Fragen Sie sich:

- "Welche Information ist hier besonders interessant für dieses Unternehmen in der aktuellen Situation und für die offene Position?"
- Denken Sie auch über jeweils passende Beispiele aus Ihrem Berufsleben nach.

Eine solche Vorbereitung klärt Ihren Geist und macht Sie rhetorisch stark und überzeugend.



- **Fallstudie**

Das Assessment Center ist auf die Zielposition abgestimmt. Wird eine Fallstudie eingesetzt, so hat sie in der Regel mit dem zu tun, was in der neuen Aufgabe auf Sie zukommen kann. Sie ist komplex und es gibt klare Anforderungen an Sie, was zu tun ist. Hin und Wieder bekommen Sie diese Aufgabe im Vorfeld des Assessments zugesandt und können sie in Ruhe zu Hause vorbereiten. Meistens jedoch erfolgt die Aufgabenstellung im Assessment und Sie haben Zeit diese vor Ort vorzubereiten. Stress ist garantiert und gewünscht.

Teilnehmer machen immer wieder den Fehler, dass sie in der knappen Zeit lediglich die gegebene Information systematisch aufbereiten. Das ist zu wenig! Welches Ergebnis ist gewünscht? Fokussieren Sie darauf.

In der Regel ist die Fallstudie mit einer anschließenden Präsentation verknüpft.

Praxistipp:

Beschäftigen Sie sich im Vorfeld mit Tools, die Ihnen helfen mit den Aufgaben in einer Fallstudie gekonnt umzugehen. Fragen Sie sich, welche Tools Ihnen in Ihrer Tätigkeit von großem Nutzen sind und rufen Sie sich diese nochmals in Erinnerung. Beispiele sind SWOT-Analyse, Szenariotechnik, Delphinstrategie, Projekt-Management, Kostenplanung, Eisenhower-Prinzip.

- **Präsentation**

Sollten Sie in Ihrem potenziellen neuen Arbeitsfeld öfter wichtige Präsentationen halten müssen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie eine klare Präsentationsaufgabe bekommen, die Sie entweder im Vorfeld zu Hause oder während des Assessments vorbereiten können. Mögliche Medien werden Ihnen genannt und zur Verfügung gestellt (z.B. Flipchart, Pinnwand, Power Point).

Ausgewertet wird in der Regel sowohl der Inhalt als auch das "wie" der Präsentation. Konnten Sie Kontakt aufbauen, andere motivieren und überzeugen? Was sind Ihre Argumente? Was geschieht nonverbal – Blickkontakt, Gestik, Mimik, Körperhaltung, Raumverhalten, Stimme, Verständlichkeit, Pausen? Wie wird visualisiert, wie werden die Medien genutzt und wie souverän damit umgegangen?

Praxistipp:

Kramen Sie bei Bedarf Ihre Rhetorikbücher wieder hervor. Achten Sie auf Übersichtlichkeit und Lesbarkeit, falls Sie Flip-Charts verwenden. Bauen Sie eine gute Beziehung mit den Zuhörern auf und bleiben Sie Ihrem bewährten Stil treu. Es soll keine Show werden.

- **Rollenspiele**

Werden Rollenspiele eingesetzt, so haben auch diese mit der zukünftigen Arbeit zu tun. Bei Führungskräften bietet sich so gut wie immer ein Mitarbeitergespräch an oder zum Beispiel



auch die Moderation eines Teammeetings. Ist Verhandlungsstärke ein weiteres wichtiges Kriterium für die Zielposition kann ein entsprechendes Thema kommen – zum Beispiel ein Kundengespräch oder Einkaufsgespräch. Fragen Sie sich, was für Ihre Position Sinn macht.

Hier ist Ihre kommunikative Kompetenz gefragt. Ihr Stil wird sichtbar. Ihre Werte in der Begegnung mit anderen und im Beziehungsaufbau. Dazu kommt Ihr Know-how in der Anwendung rhetorischer Strukturen.

Praxistipp:

Greifen Sie auf vorhandene Schulungsunterlagen oder einschlägige Literatur zurück und beschäftigen Sie sich mit Themen wie Gesprächsführung, Vorbereitung auf Gespräche, Gesprächsstrukturen für Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche und Kritikgespräche, Argumentation, Fragetechniken, nonverbale Kommunikation sowie dem Geben von Feedback.

▪ **Diagnostische Testverfahren**

Häufig werden auch eignungsdiagnostische Testverfahren eingesetzt. In der Regel sind die Ergebnisse der diagnostischen Tests allein nicht entscheidend. Sie sind eine zusätzliche Informationsquelle, die mit anderen Beobachtungselementen abgeglichen werden und sollen das Gesamtbild abrunden.

Persönlichkeitstest

Meistens wird eine Art "Persönlichkeitstest" eingesetzt, wie zum Beispiel MBTI, NEO-PIR, Hogan oder BIP. Von den Ergebnissen werden Verhaltenspräferenzen, Motivationsstrukturen, Stärken und Lernfelder abgeleitet. Die Auswahl dieser Testverfahren ist unüberschaubar groß und von daher können Sie sich darauf auch nicht wirklich vorbereiten.

Intelligenztest

Ist es für die Zielposition relevant, werden Persönlichkeitstests schon einmal kombiniert eingesetzt mit speziellen Intelligenztests die mathematische und analytische Fähigkeiten, logisches Denken und/oder technisches Verständnis messen.

Praxistipp:

Es gibt einschlägige Bewerberliteratur mit der Sie sich grundlegend auf die typischen Aufgaben eines Intelligenztests vorbereiten können.



- **Selbsteinschätzung**

Selbstreflexion und die Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung sind unter anderem Schlüsselqualifikationen, nach denen fast alle Arbeitgeber Ausschau halten. Dies hat seine Berechtigung, sind doch diese Fähigkeiten Grundvoraussetzung für die Fähigkeit Neues zu lernen und damit eine wichtige Kompetenz für den Umgang mit Veränderungen.

Deshalb wird dem Bewerber meist gegen Ende des Verfahrens die Möglichkeit gegeben, sich selbst im Hinblick auf vorgegebene Kompetenzfelder zu beurteilen. Hier werden übrigens die Kompetenzen, auf die das Unternehmen in dem Verfahren fokussiert hat, für Sie ersichtlich.

Praxistipp:

Bei der Selbsteinschätzung gibt es vor allem zwei Dinge zu beachten:

- Was soll die Basis Ihrer Selbsteinschätzung sein? In der Regel ist es nicht der Arbeitsalltag sondern der Zeitraum des Assessments. Nur so können letztlich die Ergebnisse der Selbsteinschätzung mit der Summe der Fremdeinschätzungen über den Tag in Beziehung gestellt werden und Rückschlüsse auf Ihre Selbstwahrnehmung zulassen.
- Welche Skala wird verwendet. Sind es klassische Schulnoten oder ist es genau anders herum? Wie sind die Skalenwerte genau bezeichnet?

Soviel zur Vorbereitung auf die wesentlichen Formate im Einzel-Assessment. Der Tag X rückt immer näher und jetzt geht es darum sich von seiner besten Seite zu zeigen und zu überzeugen.

4. Authentisch bleiben

Vorbereitung einerseits und Authentizität in der Umsetzung andererseits sind kein Widerspruch. Es geht nicht um Schauspielerei oder darum sich zu verbiegen. Das wäre äußerst kontraproduktiv. Beide Seiten entscheiden ob eine Zusammenarbeit sinnvoll und gewünscht ist. Jede Seite kann am Schluss Ja und Nein sagen.

- **Auf die richtige Mischung kommt es an**

Wie viel Vorbereitung tut Ihnen gut und ab wann wird es zu viel? Das ist eine individuell sehr unterschiedliche Grenze, die Sie für sich erkennen sollten. Wie viel Sicherheit brauchen Sie und wie viel Spielraum für Improvisation tut Ihnen gut?

- **Trennung von Vorbereitung und Umsetzung**

Vorbereitung und Umsetzung sind energetisch zwei völlig verschiedene Phasen. Sie sollen auch klar getrennt sein.

Durch die Vorbereitung sind Sie automatisch im Assessment klarer, sicherer und pro-aktiver. Sie wissen warum Sie hier sind und was Ihr Ziel ist. Sie kennen Ihre Strategien und wissen



was Sie transportieren wollen. Dadurch gestalten Sie das was da passiert pro-aktiv mit. Sie sind ein Partner auf Augenhöhe.

Während dem Assessment sollten Sie nicht mehr nachdenken über das was Sie vorbereitet haben. Damit würden Sie an Echtheit verlieren. Lassen Sie einfach los. Vertrauen Sie darauf, dass Ihr Unbewusstes die ganze Vorbereitung automatisch ins Hier und Jetzt integriert. Seien Sie wach und präsent, folgen Sie Ihrer Intuition, gehen Sie in Kontakt und zeigen Sie sich von Ihrer besten, professionellen Seite.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

Über die Autorin:

Heidemarie Meißnitzer ist Beraterin, Trainerin und Coach für Karriere, Führung und Kommunikation. In Ihren Coachings geht es um Themen wie Karriereplanung, berufliche Neuorientierung, Mitarbeiterführung, Selbstmanagement und Kommunikation. Als HR-Consultant ist sie im Bereich Management Diagnostik tätig und führt Assessment Center, Development Center und Management Audits durch. Darüber hinaus trainiert sie HR-Mitarbeiter und Führungskräfte zum Thema "Erfolgreiche Einstellungsgespräche – nicht nur auf den Bauch hören".