

## Bewerbungstipps

### Bewerbungsverfahren im Assessment-Center

#### Wie sich Bewerber auf das Assessment-Center vorbereiten können

Ein verstärkter Wettbewerb sowie rasanter technischer, wirtschaftlicher und sozialer Wandel führen zu immer rascheren Veränderungen der Aufgabeninhalte und Arbeitsanforderungen in Unternehmen. Auch für IT-Fachkräfte werden die Aufgabengebiete immer umfangreicher und komplexer, sei es als Software-Programmierer oder Spezialist für Datensicherheit.

Da ist es nicht außergewöhnlich, wenn der IT-Experte Schmidt das neue Produkt dem Kunden präsentieren soll, wenn der Programmierer Müller die Fortbildung des Nachwuchses am Wochenende übernimmt.

Die Zeiten des bloßen Herumbrödelns im stillen Kämmerlein gehören auch hier längst der Vergangenheit an.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den Anforderungen der Unternehmen an potentielle Mitarbeiter wieder: neben einem fundierten fachlichen Background rücken sogenannte Soft Skills, erfolgsrelevante Persönlichkeitsmerkmale, immer mehr in den Mittelpunkt der Bewerberauswahl und entscheiden maßgeblich über den Bewerbungserfolg – auch wenn IT-Experten nach wie vor begehrt sind.

#### Assessment-Center zur Einschätzung der Fähigkeiten

Die Erfassung und Einschätzung dieser Softskills erfolgt häufig in sogenannten Assessment Centern (kurz AC, von Engl. assess = einschätzen, bewerten, beurteilen), welche sich seit Jahren bei der Personalauswahl großer Beliebtheit erfreuen und eine realistische Beobachtung und

Einschätzung der Persönlichkeit des Bewerbers erlauben.

Jeder muss heutzutage damit rechnen, dass der nächste Schritt auf der Karriereleiter vom Abschneiden in einem AC beeinflusst wird. Das gilt gleichermaßen für den Absolventen, der sich um einen Platz in einem Traineeprogramm bewirbt als auch für einen Teamleiter in der IT-Branche, der in der aktuellen Rekrutierungswelle um seinen Job als Führungskraft bangen muss.

#### Hinweise für Bewerber

Auch wenn es aufgrund der verschiedenen Gestaltungsformen und Zielsetzungen kein „Patentrezept“ für den Erfolg im AC gibt, so ist doch ein gewisses Basiswissen über Hintergrund und Ablauf von ACs hilfreich, um unnötige Fehler zu vermeiden und die eigenen Stärken besser zur Geltung zu bringen. Wer die Chance „Assessment Center“ zu nutzen versteht, kann die eigene berufliche Fortentwicklung oftmals enorm beschleunigen.

#### Methodik

Assessment Center simulieren leistungskritische Situationen der angestrebten Funktion in Form von Rollenspielen, Gruppenübungen oder Fallstudien. In zunehmendem Maße kommen zur Objektivierung der Ergebnisse außerdem Leistungstests und Persönlichkeitsfragebögen zum Einsatz, die heutzutage meist PC- oder internetgestützt durchgeführt werden.

Im technischen Vertrieb werden infolgedessen für Außendienstmitarbeiter zum Beispiel



Kundengespräche oder Präsentationen nachgestellt.

Für eine Position als IT-Fachkraft kann die Aufgabe sein, ein neu entwickeltes Programm einem fiktiven Kunden vorzustellen oder eine Planung für eine Organisationseinheit zu erstellen.

### **Bewertung von Fähigkeiten im AC**

Im Gegensatz zum Interview ist ein Unternehmen beim AC nicht auf die bloße mündliche Schilderung erfolgsrelevanten Verhaltens der Bewerber angewiesen. Die Beobachter im AC können sich einen unmittelbaren Eindruck verschaffen, wie die Kandidaten herausfordernde Situationen der zukünftigen Funktion meistern. Dies kann im Einzel-AC mit nur einem Kandidaten oder im Zusammenspiel mit mehreren Bewerbern im Rahmen eines Gruppen-AC geschehen.

Der Fokus der Beobachtung liegt dabei, wie bereits erwähnt, vor allem auf überfachlichen Kompetenzen, den Soft Skills. In einem dynamischen wirtschaftlichen Umfeld mit einer kurzen „Halbwertszeit“ des fachlichen Wissens und immer flexibleren Aufgabenbereichen sind diese häufig am besten geeignet den zukünftigen Erfolg vorherzusagen.

### **Die Bedeutung von Soft Skills**

Es handelt sich bei der Tätigkeit der IT-Fachkräfte meistens um Projektarbeit, die in einem Team abgewickelt wird. In diesem Zusammenhang stellen Team- und Kooperationsfähigkeit die wichtigste Voraussetzung aus Sicht der Unternehmen dar, wie eine Arbeitsmarktstudie der ZAV ergab. Eine Aufgabe des Informatikers besteht zusätzlich oft darin, neue Programme bei Kunden zu präsentieren, wodurch Präsentations- und Kommunikationsfähigkeit besonders gefragt sind. Darüber hinaus wird bei den IT-Fachkräften

aufgrund der Markt- und Kundenorientierung dieses Berufs viel Wert auf ihre Kontaktfähigkeit gelegt. Auch Organisationsfähigkeit und eine selbständige Arbeitsweise nehmen im Berufsbild als Informatiker einen besonderen Stellenwert ein. Fachwissen spielt demgegenüber bei den meisten ACs eine untergeordnete Rolle.

Die Aufgabe des Beobachters ist es nun, das Kandidatenverhalten in den einzelnen AC-Übungen mit dem Verhalten erfolgreicher Stelleninhaber zu vergleichen. Der daraus resultierende Abgleich von Soll- und Ist-Profil bildet die Grundlage für die spätere Auswahlentscheidung.

### **Ablauf eines AC**

Während in den 90er Jahren mehrtägige Assessment Center durchaus üblich waren, geht aus Kostengründen der Trend heute zu ein- bis maximal zweitägigen ACs. Sowohl Einzel- als auch Gruppen-ACs starten in der Regel mit einer kurzen Einführung in das Verfahren. Ein Moderator geht hierbei meist auf den Tagesablauf, Art der Übungen und das Anforderungsprofil der zu besetzenden Position ein, um das Verfahren für die Kandidaten auf diese Weise so transparent wie möglich zu gestalten. Übergangslos schließen sich dann die AC-Übungen an, Vorbereitungs-, Durchführungs- und Auswertungsphase wechseln einander ab. Gelegentliche Pausen können den Ablauf unterbrechen.

Bei Gruppen-ACs wird zusätzlich auf einen rotierenden Wechsel der Beobachter nach jeder Übung geachtet, um die Objektivität der Beobachtereinschätzungen zu optimieren. Darüber hinaus wird entsprechend dem „Vier-Augen-Prinzip“ das Kandidatenverhalten bei jeder Übung von jeweils zwei Beobachtern eingeschätzt. Für Rollenspiele werden teilweise professionelle Schauspieler herangezogen, die beispielsweise die

Mitarbeiter-, Kunden- oder Kollegenrolle übernehmen.

Im Anschluss an eine Beobachterkonferenz, bei der die Ergebnisse zusammengetragen und diskutiert werden, erfolgt ein kurzes Feedback der Beobachter zu den gezeigten Leistungen im AC an die Kandidaten. Ein Plenum, das den Teilnehmern die Gelegenheit gibt, ihre Eindrücke zum Verfahren zu äußern, kann die Veranstaltung abrunden. Immer häufiger wird im Laufe des Verfahrens, ergänzend zum Fremdbild der Beobachter, das Selbstbild der Bewerber, bezogen auf die relevanten Kompetenzen des Anforderungsprofils, erhoben.

### **Typische Aufgaben im AC**

Zu den typischen Aufgaben in einem AC gehören z. B. Rollenspiele, Präsentationen, Fallstudien und sogenannte Postkorbübungen. Beim Rollenspiel geht es darum, dass der Mitarbeiter ein schwieriges Mitarbeiter- oder Kundengespräch führen soll, wohingegen sich der Kandidat bei der Präsentation mit einem vorgegebenen Thema befassen und einen Vortrag darüber halten soll. Bei einer Fallstudie wird der Kandidat auf mehreren Seiten mit einer realen oder fiktiven Problemstellung des Unternehmens konfrontiert und soll die Situation analysieren sowie Lösungsvorschläge erbringen.

Großer Beliebtheit erfreut sich beim AC auch die sogenannte Postkorbübung, welche insbesondere bei Führungspositionen eingesetzt wird. Vergleichbar den Fallstudien dient der Postkorb in erster Linie dazu, kognitive Anforderungen einer Position zu simulieren. Dabei sollen innerhalb von einer Stunde 15-20 Schriftstücke, die zum Teil thematisch vernetzt sind und den Schriftverkehr der realen Funktion abbilden, nach ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit beurteilt werden. Dementsprechend sind typische Maßnahmen der Postbearbeitung einzuleiten (Aufgaben delegieren,

Gesprächstermine vereinbaren, Informationen einholen, Auflistungen prüfen, usw.). Optional kann auch beim Postkorb die anschließende mündliche Präsentation der schriftlichen Ergebnisse gefordert sein.

Die Durchführung einer solchen Postkorbübung bieten wir Ihnen gratis unter [www.alpha-test.de](http://www.alpha-test.de) an.

### **Verhaltenstipps**

Als Bewerber in einem AC-Verfahren sollte man sich in einem ersten Schritt gründlich mit den Anforderungen der Zielfunktion auseinandersetzen und alle verfügbaren Informationsquellen dazu nutzen (Stellenbeschreibung, Stellenausschreibung, Organigramme, ggf. Einladungsschreiben zum AC, Imagebroschüren des Unternehmens im Internet, Geschäftsberichte der letzten Jahre, etc.). Diese Unterlagen können hilfreich sein, um sich selbst die nachfolgenden Fragen zu beantworten: welche Aufgaben der Funktion sind leistungskritisch? Wie gehen erfolgreiche Stelleninhaber vor, um diese leistungskritischen Aufgaben in hervorragender Weise zu bewältigen? Falls ich diese Fragen nicht selbst beantworten kann: wen könnte ich um Rat fragen?

Im zweiten Schritt sollten die Bewerber die eigenen Ressourcen mit diesem Idealverhalten kontrastieren: habe ich solche Verhaltensweisen in vergleichbaren Situationen schon einmal gezeigt? Welches Verhalten fällt mir besonders leicht/schwer? Wo sind meine Stärken/Schwächen? Was passt zu mir? Was ist eher untypisch für mich? Wo habe ich noch Entwicklungsbedarf?

Dabei macht es einen wesentlichen Unterschied, ob man sich bestimmte Verhaltensweisen nur vorstellt oder im Vorfeld eines Assessment Centers dieses Idealverhalten in der Praxis übt. Rollenspiele oder Präsentationen lassen sich zum Beispiel hervorragend mit Freunden und Bekannten

trainieren. Sie können außerdem eine wichtige Feedbackquelle sein, um das eigene Verhalten zu verbessern.

Diese intensive Auseinandersetzung mit einer Funktion kann auch zu der Erkenntnis führen, dass man die eigenen Stärken an anderer Stelle viel besser zur Geltung bringen kann. Entwicklungspfade, die in die Sackgasse führen, können so vermieden werden.

### **AC als Visitenkarte des Unternehmens**

Die Teilnahme an einem AC lässt sich durchaus wechselseitig betrachten. Auch das Unternehmen ist „im AC des Teilnehmers“ und gibt eine erste Visitenkarte ab: „Werde ich hier nur wie eine Nummer behandelt oder interessiert man sich auch für mich als Person?“, „Geht es hier nur darum, möglichst viel Stress zu erzeugen, so dass man nur noch reflexartig reagieren kann oder hat man sich

bemüht, spezifische Anforderungen der Position nachzubilden?“

So müssen sich auch die Unternehmen intensiv mit der Gestaltung des ACs auseinandersetzen. Reibungslose Abläufe, geschulte Beobachter und konstruktives Feedback an die Bewerber führen zu einem positiven Eindruck und das Unternehmen mit seinen Produkten wird weiterempfohlen. Denn jeder abgelehnte Bewerber ist auch ein potentieller Kunde.



*Heike Steiner ist Diplom-Psychologin und Gründerin der Firma alpha-test GmbH.*

*Kontakt:*

[heinke.steiner@alpha-test.de](mailto:heinke.steiner@alpha-test.de)