



# Keine Angst vorm Assessment-Center

In allen personellen Auswahlverfahren geht es darum, sich ein möglichst umfassendes Bild von einem Kandidaten zu erarbeiten. Als aufwendiges und kostenintensives Verfahren wird das Assessment Center immer wieder hoch gelobt. Ist der Einsatz in der Agrarbranche wirklich weit verbreitete Praxis?

**Ü**blicherweise gehen jedem Personalauswahlgespräch die Sichtung der eingegangenen Bewerbungsunterlagen und die Kategorisierung der Kandidaten voraus. Die zentrale Methode, um die Übereinstimmung zwischen persönlicher Eignung und Anforderungen an die zu besetzende Stelle herauszufinden, ist dann das Personalauswahlgespräch. Hier wird ein Abgleich der Informationen aus den schriftlichen Unterlagen mit denen im persönlichen Gespräch vorgenommen.

Das Gespräch vermag zunächst zusätzliche Erkenntnisse zu vermitteln, insbesondere durch die Live-Selbstpräsentation des Bewerbers, durch diagnostische Fragestellungen des Interviewers [siehe INFO S. 15] und durch vertiefte Fragen zur Ausbildung oder zu beruflichen Tätigkeiten.

## Telefon- oder Videointerviews

Die technologischen Entwicklungen eröffnen für das Erstgespräch insoweit neue Möglichkeiten, als dass zunehmend auch Telefoninterviews oder Videointerviews zum Einsatz kommen. Dies erspart beiden Seiten Kosten und Zeit, insbesondere dann, wenn der Wohnort des Kandidaten und der Unternehmenssitz weit auseinander liegen. Da in der Regel zwei Vorstellungsgespräche bis zur Einstellung durchgeführt werden, erfreut sich diese Methode in manchen Unternehmen großer Beliebtheit. In den USA ist diese Art des ersten Personalauswahlgesprächs bereits weit verbreitet und kann dort als Standard angesehen werden.

Personalauswahlgespräche vervollständigen die Informationsbasis über einen Kandidaten. Dennoch kann das Gespräch nur eine Situationsaufnahme der Person sein. Zum Glück beherrschen nur die wenigsten das schauspielerische Talent, um sich überzeugend anders, idealer darzustellen, als sie tatsächlich sind. Im Gegenteil, in der Regel fallen getürkte Selbstcharakterisierungen dem erfahrenen Interviewer

schnell auf. Eine weitere Methode zur Unterstützung der Personalauswahlentscheidung ist das Assessment-Center (AC). Es handelt sich hierbei um eine Testabfolge von unterschiedlichen Übungs- und Prüfungssituationen.

## So kann es ablaufen

Der mögliche Aufbau eines Assessment-Centers könnte wie folgt aussehen:

1. Vorstellung des Unternehmens und der Teilnehmer – Aufwärmphase.
2. Bei einer führerlose Gruppendiskussion anhand von Praxisbeispielen können Erkenntnisse über die Kommunikations- und Teamfähigkeit der Teilnehmer gewonnen werden.
3. Praxisorientierte Fallstudien können simulierte telefonische Verkaufsgespräche beinhalten. Hier werden die Teilnehmer in ihrer Argumentationsfähigkeit, ihrer geistigen Flexibilität und Belastbarkeit erlebt.
4. Wissenstests in Deutsch, Mathematik und Englisch geben einen Einblick in die Allgemeinbildung der Kandidaten und in die Fremdsprachenkompetenz.
5. In der Postkorbübung bearbeitet der Bewerber etwa 10 bis 20 Dokumente mit Aufgaben, die innerhalb einer knappen Zeitspanne zu erledigen sind. So können Stressresistenz, analytische Fähigkeiten, Entscheidungsfreudigkeit und Delegationsbereitschaft getestet werden.
6. Im Rahmen von weiteren Einzelinterviews können zusätzliche Fragen zur Person oder zum Lebenslauf abgeklärt, sowie ein individuelles Feedback gegeben werden.

Der Umfang eines AC kann von einem halben Tag bis zu drei Tagen betragen. Grundsätzlich werden die Bewerber mit typischen Problemen des Arbeitsalltags konfrontiert. Das AC kann die Personalabteilung firmenintern durchführen, es kann aber auch durch eine externe Beratungsfirma unterstützt oder ganz übernommen werden.



Nach Beendigung aller Einzelschritte setzen sich alle Beobachter zusammen und werten gemeinsam die gewonnenen Erkenntnisse aus. Das mehrstufige Auswahlverfahren ist insgesamt für die Interviewer und das Unternehmen sehr aufwendig und zeitintensiv. Daher werden an Stelle der genannten AC bei der Auswahl von qualifizierten Fachkräften in den letzten Jahren eher Online-Assessments (OA) durchgeführt. Diese Methode ist in der Durchführung einfach: Sie kommt besonders den meist Computer-affinen Akademikern entgegen und stellt eine relativ preiswerte Alternative zum klassischen AC dar.

### Online wird immer stärker genutzt

Als Online-Assessments werden über das Internet auszufüllende Fragebögen zur Einschätzung der persönlichen und beruflichen Eignung bezeichnet. Eine solche Potenzialanalyse des Kandidaten wird manchmal auch als e-Assessment oder virtuelles Assessment bezeichnet. In der Regel basieren die Fragebögen auf psychologischen Testverfahren, die die Eignung des persönlichen Profils für das Stellenprofil zum Gegenstand der Befragung haben.

Je nach Test können unter anderen folgende Aspekte erfasst werden:

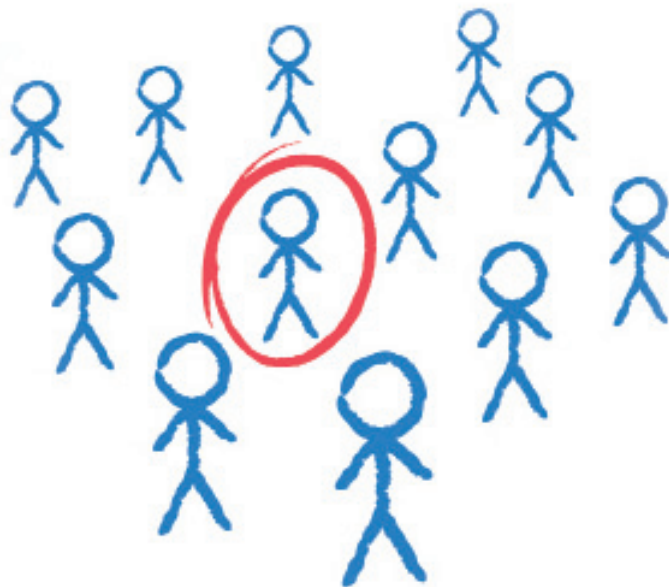
- Verbale Fähigkeiten,
- Logik- und abstraktes Denken,
- Denkstrukturen,
- Räumliche Vorstellungskraft,
- Allgemeinwissen,
- Persönliche Eigenschaften,
- Interessen,
- Motive und Motivation,
- Verhaltensweisen,
- Arbeitsumfeldpräferenzen.

Eine Spielart des virtuellen Assessments sind Recruiting Games. Hier werden Elemente des AC in eine spielerische Rahmenhandlung eingebettet. Hiermit soll eine bestimmte, PC-Spiele-affine Gruppe angesprochen werden.

Als Argument für den Einsatz von AC oder OA wird die zunehmende Schwierigkeit bei der Auswahl der echten, geeigneten Potenzialträger angeführt. Ziel des AC oder des OA ist es, die richtigen Kandidaten auszuwählen und somit mögliche Fehlbesetzungen zu vermeiden. Demnach müssten die Assessment-Werkzeuge bei einstellenden Unternehmen zur breiten Anwendung kommen.

Das Populärmagazin FOCUS Spezial vom 25. März 2013 schreibt: „Heute setzen die Personalverantwortlichen vor allem auf Assessment-Center, um potenziellen Nachwuchs zu identifizieren. Knapp die Hälfte der deutschen Unternehmen wendet inzwischen diese aufwendige Personalauswahlmethode an.“

Tatsächlich erachten wir die Akzeptanz von AC und AO in der Agrarbranche, wenn es um die Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte geht, als sehr gering ein. Wenn überhaupt, kommen Online-Assessments zur Anwendung. Aber auch diese bilden eher die Ausnahme. Als Begründung für den Einsatz wird meist vorgebracht, man wolle die eigene Einschätzung des Kandidaten durch ein psychologisch-diagnostisches Verfahren absichern. Ein willkommener Nebeneffekt ist, dass sich das Unternehmen besser gegen mögliche Klagen wegen Nichtbe-



## INFO

### Umfrage Assessment-Center

INFO

#### Wie häufig nutzen Agrarunternehmen Assessment-Center?

Ja, immer	4 Prozent
Ja, besonders bei Berufseinsteigern	4 Prozent
Manchmal	24 Prozent
Nein, das lohnt sich für unsere Firma nicht	48 Prozent
Nein, davon halten wir nichts	20 Prozent

*n = 25*

*Quelle: dlz karriere 2013*

achtung des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes – landläufig ‚Antidiskriminierungsgesetz‘ genannt – zur Wehr setzen können.

### Vorbereitung ist das A und O

Was bedeutet das nun für den Stellenbewerber? Vor welcher Art Auswahlverfahren Sie auch stehen, bereiten Sie sich ganz spezifisch darauf vor. Egal ob das Abfassen des Lebenslaufs, das Vorstellungsgespräch oder die Postkorbübung im AC ansteht, investieren Sie ausreichend Zeit in Ihre Vorbereitung. Im Internet finden Sie zu allen Themen umfassende Erklärungen und Unterstützung. Üben Sie. Nutzen Sie jede Gelegenheit, Ihren zukünftigen Arbeitgeber neugierig zu machen. Neugierig auf Sie, neugierig auf Ihr Können und Ihre Persönlichkeit. Die Prüfungssituationen sind meist an der beruflichen Praxis ausgerichtet. Machen Sie sich daher mit den Erwartungen im Vorfeld vertraut.

Wie alle personellen Auswahlverfahren hat auch das AC die Funktion, Ihre fachlich-sozialen Kompetenzen zu prüfen und eine weitere Grundlage für die Personalentscheidung zu schaffen. Wie soll ich mich nun im AC verhalten? Sind Sie ein hervorragender Schauspieler, gehen Sie nach Hollywood. Wenn nicht, bleiben Sie authentisch. Bereiten Sie sich sorgsam auf jeden Schritt des Auswahlverfahrens vor. Und bedenken Sie, dass das AC nur eines von mehreren Entscheidungselementen für den zukünftigen Arbeitgeber darstellt. <jd>

**AUTOR:** Dr. Roger Fenster

## INFO

### Top 10 der diagnostischen Fragen

INFO

**Interviews sind das meistverbreitete** Verfahren der Personalauswahl: Eine Anpassung an die jeweilige Situation ist möglich, viele Bereiche können flexibel befragt werden, Unklarheiten können direkt ausgeräumt werden, es entstehen relativ geringe Kosten für das Unternehmen und das Unternehmen kann sich selbst gut präsentieren.

**Auf ein Interview** können Sie sich im Voraus vorbereiten, denn diese laufen meist nach einem ähnlichen Schema ab. Üben Sie die Antworten sowie gelassen und selbstsicher zu reagieren.

#### Typische diagnostische Fragestellungen sind:

- 1 Beschreiben Sie Ihre persönlichen Stärken und Schwächen!
- 2 Wie würden Sie sich selbst charakterisieren und wie würde Sie ein guter Freund beschreiben?
- 3 Was verstehen Sie unter Erfolg?
- 4 Warum wollen Sie in unserem Unternehmen arbeiten?
- 5 Welche beruflichen Ziele haben Sie und bis wann wollen Sie diese erreicht haben?
- 6 Arbeiten Sie lieber allein oder in einer Gruppe und warum?
- 7 Was ist Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz besonders wichtig?
- 8 Was für eine Gehaltserwartung haben Sie und wie viel möchten Sie in fünf Jahren verdienen?
- 9 Erzählen Sie bitte etwas über sich selbst!
- 10 Welche Bücher, Filme, Konzerte haben Sie zuletzt gelesen oder gesehen?

