

BEI VIELEN UNTERNEHMEN IST
**EINE VERSCHLANKUNG DES
 RECRUITINGPROZESSES** ZU
 BEOBACHTEN. ASSESSMENT CENTER
 WERDEN PERSONELL UND ZEITLICH
 DEUTLICH GESTRAFFT.



Erwachsene, die mit Feuereifer aus Papierstreifen einen Turm basteln oder ein

rohes Ei so verpacken, dass es einen Sturz aus zwei Metern Höhe übersteht – in den »Dschungelcamps der Berufswelt«, wie es das deutsche Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* titulierte, trennt sich in Spielen wie diesen die Spreu vom Weizen.

Wer zuvor mit dem Bewerbungsschreiben erfolgreich war und im Vorstellungsgespräch einen positiven Eindruck hinterlassen hat, dem steht das Schlimmste noch bevor: das Assessment Center (AC). Er bzw. sie muss sich im direkten Vergleich mit anderen BewerberInnen matchen. Und vielen KandidatInnen ist diese Form der Rekrutierung höchst unangenehm, steht doch nicht ihr Fachwissen auf dem Prüfstand, sondern vor allem ihre soziale Kompetenz.

>> Die Besten für den Job <<<

In Deutschland stützen 27 von 30 DAX-notierten Unternehmen ihre Personalauswahl auf AC. In Österreich haben sich vor allem bei großen Unternehmen mehrstufige Auswahlverfahren dieser Art etabliert, und zwar keineswegs nur für Führungskräfte. Inzwischen durchlaufen auch potenzielle Trainees und sogar Lehrlinge einen streng strukturierten Aufgabenfahrplan, der die Stressresistenz, Konzentrationsfähigkeit, Durchsetzungskraft und das Kommunikations- und Teamverhalten auf eine harte Probe stellt. »Wir haben mit Assessment Centern sehr gute Erfahrungen gemacht, wenngleich introvertiertere Persönlichkeiten geringere Chancen haben«, erklärt Felix Kollmann,

Recruiter bei der Österreichischen Post. »Sozial- und Methodenkompetenzen zeigen sich aber sehr klar.«

Assessment Center gehen auf heerespsychologische Auswahlverfahren Anfang des 20. Jahrhunderts in Deutschland zurück. Die Testreihe sollte geeignete Anwärter für die Offizierslaufbahn sowie spezielle Einsatzgruppen wie Piloten, Kraftfahrer und Funker nach ihren tatsächlichen Fähigkeiten, unabhängig von ihrer sozialen Herkunft herausfiltern. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die bewährte militärische Auswahlmethode von US-amerikanischen Unternehmen übernommen.

Erstmals veranstaltete die American Telephone & Telegraph Corporation 1956 ein Assessment Center für angehende Führungskräfte, das aus 17 verschiedenen Aufgaben bestand. In der evaluierenden »Management Progress Study« verglich der Konzern die im Zeitraum 1956–1966 gefällten Beurteilungen im AC mit dem späteren Karriereverlauf der Kandidaten. Das signifikante Ergebnis löste in den 60er-Jahren einen wahren Boom aus. In Europa stellte IBM als eines der ersten Unternehmen die Personalauswahl auf eine professionelle Basis.

Der Trend blieb bis heute ungebrochen, vor allem bei der Besetzung von Führungspositionen. Geht es um die Auswahl von jungen Nachwuchskräften, nimmt das Assessment Center auch gerne einen eventartigen Charakter an und dient zugleich als Marketinginstrument. Die OMV sieht das mehrteilige Auswahlverfahren als Instrument der Objektivierung. »Es ermöglicht, unsere zukünftigen Mitarbeiter in Bezug auf unsere Kernkompetenzen zu testen und das ▶





Bewerber im Stresstest

VON ANGELA HEISSENBARGER

Große Unternehmen setzen bei der Auswahl ihrer Führungskräfte auf Assessment Center. Doch filtert dieses Auswahlverfahren wirklich die geeignetsten Kandidaten heraus?

► Entwicklungspotenzial der Kandidaten zu evaluieren«, heißt es seitens des Konzerns.

Die ÖBB veranstaltet regelmäßig Assessment Center zur Rekrutierung von AkademikerInnen für das 13-monatige Traineeprogramm. Für die im Herbst 2013 anlaufende Trainee-Welle konnten sich die besten 2,3 % der KandidatInnen qualifizieren. Aber auch im Rahmen der Nachfolgeplanung kommen sogenannte »Development Center« zum Einsatz. »Den TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit zur Selbstreflexion, ihre Stärken und Entwicklungsbereiche werden transparent aufgezeigt«, erklärt Peter Pirkner, Leiter Strategisches Konzernpersonalmanagement der ÖBB Holding AG. »Als Vorteil sehen wir auch das verstärkte Gefühl der Fairness, das bei diesen internen Auswahlprozessen generiert wird.«

>> Komprimiertes Verfahren <<

In den letzten Jahren ist jedoch bei vielen Unternehmen – wohl aus Kostengründen



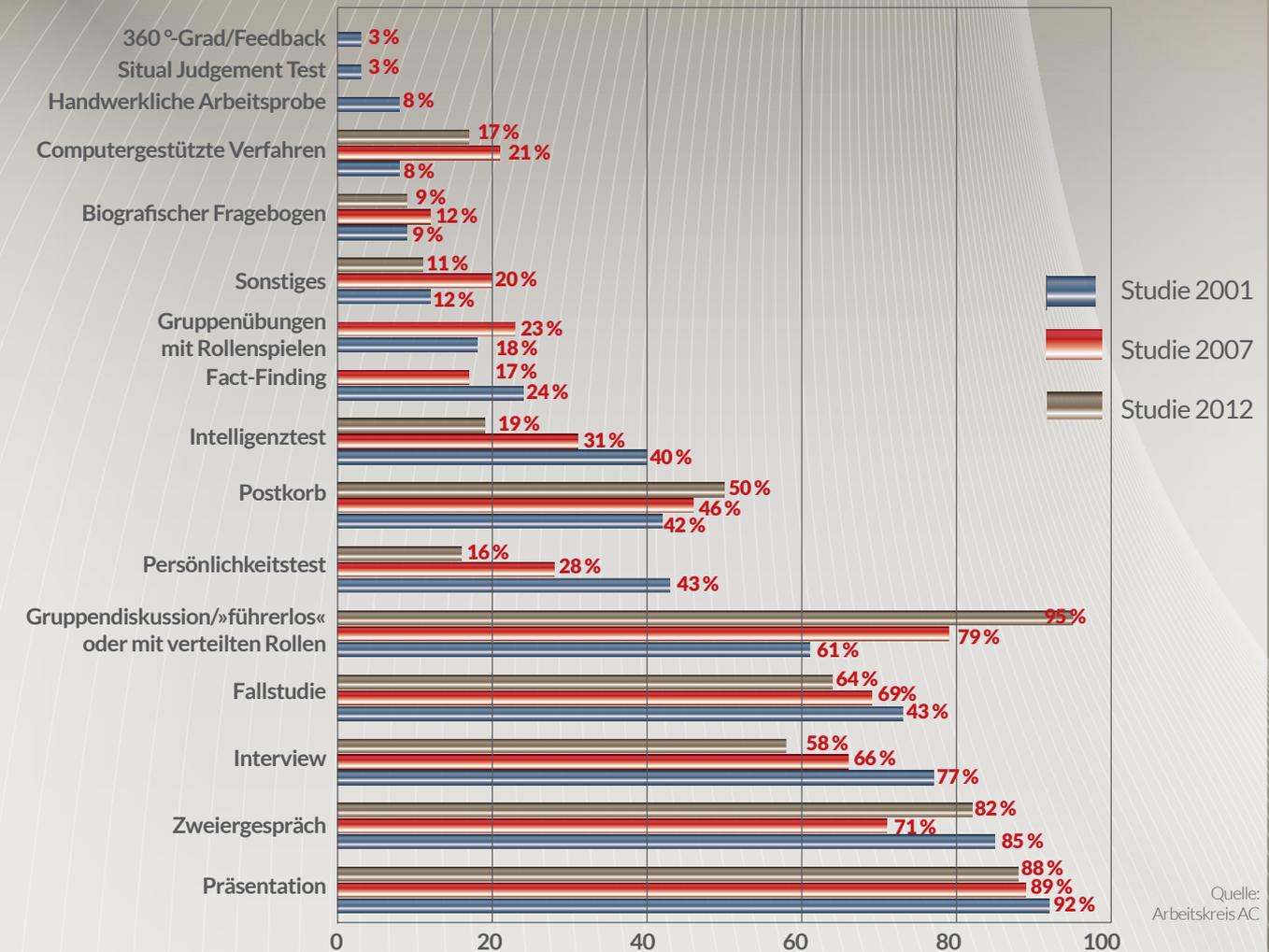
– eine Verschlankung des gesamten Recruitingprozesses zu beobachten. In einer Umfrage des deutschen Arbeitskreises Assessment Center unter 125 Unternehmen gaben 55 % der Firmen an, öfter als früher Assessment Center durchzuführen, allerdings mit weniger TeilnehmerInnen und zeitlich stark gestrafft. 2012 fanden fast 60 % der Auswahlverfahren mit sieben oder weniger Personen

KARL PISWANGER, UNTERNEHMENSBERATER. »Assessment Center sind ein wunderbares Mittel, um soziale Skills zu erfassen.«

statt, meist ging es dabei um die Besetzung von Managementpositionen. »Großunternehmen verhindern damit Karriere von Nachwuchskräften, die nur deshalb befördert werden, weil sie ihrem direkten Vorgesetzten gefallen und ihm die Tasche hinterhertragen«, erklärt der Studienautor und Wirtschaftspsychologe Christof Obermann.

Die hohen Kosten für AC rechnen sich allemal: Fehlbesetzungen würden um ein Vielfaches teurer kommen. Bei Austrian Airlines legt man deshalb großes Augenmerk darauf, ob auch die Chemie stimmt: »In einem Assessment Center, das über einen ganzen Tag läuft, lernt man einen Bewerber viel besser kennen, als das in einem einstündigen Gespräch möglich ist. Eigenschaften wie Teamfähigkeit und Selbstreflexion geben einen tieferen Einblick in die Bewerber und zeigen,

DIE HÄUFIGSTEN AC-ÜBUNGEN



Quelle: Arbeitskreis AC

ob diese vom Mindset und *cultural fit* zu unserem Unternehmen passen.«

Viele Unternehmen greifen bereits für die Vorselektion auf Online-Tests zurück, manchmal ist noch ein Erstgespräch zwischengeschaltet. Zum AC selbst, das sich inzwischen selten über mehrere Tage erstreckt, wird dann nur noch eine ausgewählte Schar an BewerberInnen eingeladen. »Die zwei- oder dreitägigen AC sind weg. 90 Prozent werden an einem Tag abgewickelt«, sagt Karl Piswanger, Gesellschafter der Unternehmensberatung Pendl & Piswanger.

Statt 17 stehen nur noch sechs bis sieben Übungen auf dem Programm, die »individuell aus rund 35 Standardaufgaben«, so Piswanger, zusammengestellt werden. Durch diese Reduktion sei es umso wichtiger, zuvor gemeinsam mit dem Kunden die relevanten Kriterien abzustimmen und zu definieren, welche Verhaltensweisen beobachtet werden sollten. »Selbstgestrickte« AC, bei denen ausschließlich Geschäftsführer und Mitarbeiter der Personalabteilung in die Beobachterrolle schlüpfen, sieht der Unternehmensberater deshalb kritisch: »Die Assessoren

sind oft nicht dafür ausgebildet und wissen nicht, worauf sie eigentlich achten müssen. Bei einem Rollenspiel mit Verkaufsgespräch wird dann zum Beispiel übersehen, dass der Kandidat sich nicht an die Kundensprache anpasst.«

>> Fair und transparent <<

Weitgehend verzichtet wird inzwischen auf Psychostress. Die KandidatInnen, wie

gekräft hat das schon, wenn jemand in der Pause allein steht? Mit Spekulationen und Interpretationen muss man vorsichtig sein«, sagt Barbara Ulman, Senior Consultant bei ISG Personalmanagement. Die Rewe Group entwickelte eigene, absolut verbindliche Spielregeln für AC, erzählt Christian Eberherr, Direktor Zentrales HR Management der Rewe International AG: »Wir wollen den Ablauf und die Bewertungskriterien für die



Teamfähigkeit und Selbstreflexion auf dem Prüfstand



früher üblich, auch in den Pausen und sogar beim Mittagessen zu beobachten, hat letztlich zum schlechten Ruf der Assessment Center beigetragen. »Welche Aus-

Teilnehmer so transparent wie möglich gestalten.«

Die rasche Abfolge unterschiedlicher Tests ist auch so belastend genug. Manche Aufgaben sind bewusst so konzipiert, dass man nicht fertig werden kann bzw. keine endgültige Lösung möglich ist. Auf Grup- ▶

FACTS

URTEIL
sehr gut
5/2013

Kostenlose OKI Druckkostenanalyse

»Kein Geld beim Fenster rausdrucken«

Bei Managed Print Services (MPS) geht es um das perfekte Zusammenspiel von Druckern und Multifunktionskopierern. Mit geschultem Auge werden Geräte gezielt ausgewählt und platziert. Das spart der IT Nerven und dem Unternehmen Kosten.

Mit den neuen A4 Mono-Druckern und -Multifunktionsgeräten hat OKI wichtige Produktneuerungen für gelungene MPS-Konzepte lanciert. Die Geräte aus der OKI 700 Serie setzen auf einheitliche Plattform und Verbrauchsmaterialien. Dank offener Systemarchitektur fügen sie sich ideal in bestehende Infrastrukturen ein.

Für OKI Österreich Geschäftsführer Ing. Karl Hawlik, MBA, sind effektive und sparsame Geräte wie diese wichtige Grundbausteine für den Erfolg eines Managed-Print-Konzeptes. Denn am Umschwung zum Lösungskonzept führt längst kein Weg vorbei. »Vor allem aus Kostengründen«, wie Hawlik betont.

Versteckte Kosten einsparen. Für erste Hilfe am Gerät, Hotline-Anrufe, Management von Vereinbarungen und Verbrauchsmaterialien braucht es Zeit und manchmal gute Nerven. Auch Papierverbrauch, volle Toner-Depots, oder falsch dimensionierte Geräte bergen Einsparungspotenzial. »Hier sollte man kein Geld beim Fenster rausdrucken«, sondern mit einer Konzeptlösung optimieren«, so Hawlik. Der Schlüssel liegt in der Kenntnis der Geräte und ihrer genauen Leistungsdaten, die vom Experten in Einklang mit den Arbeitsabläufen gebracht werden. OKI bietet Druckkostenanalyse und Optimierungskonzept nach Terminvereinbarung kostenlos an.



Kostenlose Druckkostenanalyse und gratis OKI Testgerät nach Vereinbarung:

OKI Systems (Österreich)
Tel. 02236/677110

www.oki-promotion.at/mps

GLOSSAR

TYPISCHER ABLAUF
EINES ASSESSMENT
CENTERS

> **(Selbst-)Präsentation:** Dabei handelt es sich um einen Kurzvortrag zu einem vorgegebenen Thema, häufiger aber um eine Vorstellungsrunde, in der die eigene Person möglichst authentisch und interessant präsentiert werden sollte. Nur die wichtigsten Stationen im Lebenslauf herausgreifen, die idealerweise zu den Motiven führen, weshalb man sich hier beworben hat.

> **Gruppendiskussion:** In der Gruppendiskussion geht es weniger um Inhalte als um die Interaktion zwischen den TeilnehmerInnen. Beobachtet wird die Fähigkeit, den eigenen Standpunkt überzeugend zu argumentieren, aber auch der respektvolle, kooperative Umgang mit anderen Meinungen, aktives Zuhören sowie das Bestreben, im Team alternative Lösungen zu finden.

> **Postkorbübung:** Bei diesem Klassiker gilt es, inmitten eines chaotischen Szenarios (z.B. eine Geschäftsreise wurde überraschend vorverlegt) Ruhe zu bewahren und eine Fülle von Informationen und Aufgaben nach ihrer Priorität zu filtern und zu delegieren. Die Zeit ist in der Regel zu knapp bemessen, um sämtliche Unterlagen zu lesen. Dazu kommt zusätzlicher Stress durch unerwartete kleinere Katastrophen (z.B. Unfall der Tochter im Turnunterricht). Erwünscht sind klare Entscheidungen und kreative Lösungen, kein völliger Verzicht auf private Termine.

> **Case Study:** Mit einer Fallstudie wird das Fachwissen des/der KandidatIn getestet. Thema ist ein realistisches Beispiel aus dem Unternehmen. Neben der raschen Erfassung des Kernproblems ist vor allem die Formulierung eines klaren Lösungsansatzes gefordert, der zeigt, dass man in der Lage ist, fachliche Kompetenz und Methoden schlüssig anzuwenden.

> **Rollenspiel:** Beim Rollenspiel



«
Ausreden und
Kritik sind nicht
empfehlenswert.
»

handelt es sich um ein simuliertes Gespräch zwischen BewerberIn und einem Jurymitglied mit vorgegebenen Rollen. Häufig sind die Konfrontationen Vorgesetzte/r-MitarbeiterIn, Kunde-Lieferant oder ein Konflikt unter Kollegen auf Augenhöhe. Egal ob Geschäftsverhandlung oder Mitarbeitergespräch, es gilt die schwierige Situation durch eine sachliche und faire Kommunikationsstrategie zu bewältigen, ohne die Führung aus der Hand zu geben oder den Gesprächspartner verbal zu attackieren.

> **Persönlichkeitstest:** Mit psychologisch ausgetüftelten Online-Fragenkatalogen werden die Intelligenz, Konzentration und Persönlichkeitsmerkmale der KandidatInnen geprüft. Ein Blick auf die Unternehmenskultur und das Anforderungsprofil lohnen sich. Man sollte sich weder zu gutgläubig noch als notorischer Schwarzeher präsentieren. Immer den Mittelwert zu wählen, kommt auch nicht gut an: Gerade in Führungspositionen ist Entscheidungskraft gefragt. Kleine Schwächen zuzugeben, wirkt aber durchaus menschlich.

> **Feedback-Runde:** Unmittelbar nach dem AC erhält der/die BewerberIn in der Regel ein kurzes Feedback der Jury und kann auch selbst eine Einschätzung der eigenen Leistung geben. Ausreden oder Kritik an den Aufgaben empfehlen sich nicht – immerhin hatten alle KandidatInnen dieselben Anforderungen zu meistern.

pendiskussionen und kreative Bastelaufgaben wird dagegen immer häufiger verzichtet. Auch der Klassiker »Postkorb-Übung«, bei der unter Zeitdruck der angehäuften Posteingang abgearbeitet, private und berufliche Termine koordiniert und wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen, kommt nun seltener vor.

Am aussagekräftigsten gilt noch immer das unter BewerberInnen so gefürchtete Rollenspiel. »Assessment Center ermöglichen uns, die Lücke zwischen Theorie (was erzählen die BewerberInnen) und Praxis (das tatsächliche Arbeitsverhalten) besser zu schließen«, erklärt OMV-Konzernsprecher Robert Lechner. »Wir simulieren alltägliche oder besonders herausfordernde Situationen und haben die Möglichkeit, gruppendynamische Prozesse einzuleiten und soziale Interaktionen zu beobachten. Diese Vorgehensweise hilft uns, das tatsächliche Verhalten der BewerberInnen in der späteren Arbeitsumgebung besser einschätzen zu können.«



PETER PIRKNER, ÖBB. »Die TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit zur Selbstreflexion.«

Die Grenzen der Wahrnehmung sind aber ebenso klar. »Wir sind uns bewusst, dass die Ergebnisse der ACs im Lichte einer Testsituation zu sehen sind«, so Lechner. »ACs können ausschließlich Verhalten in expliziten Kommunikationssituationen – mit Mitarbeitern, mit Kollegen, im Team, bei der Problemlösung, etc. – abbilden. Daher ist dieses Instrument auch keinesfalls als alleiniges Entscheidungskriterium geeignet«, sagt Rewe-Personalchef Eberherr.

Wer im Assessment Center scheitert, hat in gewisser Weise dennoch gewonnen. In der abschließenden Feedback-Runde erhalten alle Teilnehmer eine ehrliche Rückmeldung über ihre Stärken und Schwächen – und damit die Chance, durch gezieltes Training beim nächsten AC besser abzuschneiden. ■

»JEDE STUFE EIN PUZZLETEIL«

Ein Assessment Center liefert ein vollständigeres Bild der Bewerber, meint Barbara Ulman, Senior Consultant der ISG Personalmanagement.

ich ein Bild des Kandidaten und dann steuere ich wie mit einem Laserpointer die einzelnen Punkte wie Konfliktfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Mitarbeiterführung an.

(+) PLUS: Kann man dafür trainieren?

Ulman: Man kann sich natürlich auf ein AC vorbereiten, das gibt persönliche Sicherheit. Wir beobachten aber zum Beispiel beim Rollenspiel nicht das schauspielerische Talent, sondern die Gesprächsführung: Wie nimmt der Kandidat mit dem Gegenüber Kontakt auf, kann er zuhören, wie verfolgt er seine eigenen Ziele? Auf der anderen Seite sitzt ein Assessor, auf dessen Rolle kann man sich nicht vorbereiten. Wir hören oft das Argument: In der Realität würde ich es ganz anders machen. Aber warum? Auch da kann es sein, dass man einen Mitarbeiter nicht so gut kennt oder nur kurz Zeit hat, sich vorzubereiten. Also so absurd und fern von der Realität ist es nicht. Bei Managern der höchsten Ebene gibt es eine gewisse Scheu vor Rollenspielen – aber es ist durchaus zumutbar. Niemand wird mit Szenarien konfrontiert, die nicht zu bewältigen oder entwürdigend sind. Und wir sehen wirklich klare Unterschiede, ob eine Führungskraft geübt ist und es schafft, sich auf die Situation einzustellen. Schwächen werden so viel schneller sichtbar.

(+) PLUS: Kommt die wahre Persönlichkeit immer ans Licht?

Ulman: Ich bin in einem Rollenspiel schon gekündigt worden. Es gibt wenige, die schreien, aber Ungeduld ist schnell da oder die Haltung »Ich diskutiere das jetzt sicher nicht«. Man sieht schon deutlich, ob jemand eher konsensual in das Gespräch geht oder sehr dominant. Richtige Schauspieler sind zum Glück selten. Da helfen aber detaillierte Interviewfragen, um zum Kern zu kommen. Wenn jemand nicht authentisch ist, merkt das im AC sofort jeder. Alle Beobachter sind so fokussiert auf Schlüssigkeit der Aussagen und Körpersprache, da wird es mit dem Vorspielen wirklich schwierig.

(+) PLUS: Lassen sich durch AC falsche Personalentscheidungen vermeiden?

Ulman: Sie lassen sich minimieren, weil das Bild des Kandidaten vollständiger wird. Es gibt Kunden, die sich nach einem halbstündigen Interview ad hoc für einen Kandidaten entscheiden, und andere, die sich nach einem fünfstündigen Auswahlprozess noch schwer tun. Aber ein AC war noch nie ein Nachteil. Man muss immer die künftige Entwicklung des Unternehmens im Auge haben und danach beurteilen, wer für diesen Weg am geeignetsten ist. ■

(+) PLUS: Wann lohnt sich der Aufwand eines AC?

Barbara Ulman: Assessment Center werden nicht nur für die erste und zweite Ebene eingesetzt, sondern auch bei Fachspezialisten. Überall dort, wo sich Unternehmen ein breiteres Bild machen möchten, wo mehrere Entscheidungsträger eingebunden werden. Wenn wir uns einen Bewerber als 1000-teiliges Puzzle vorstellen, haben wir im Vorstellungsgespräch und im Interview bei weitem nicht so viele Möglichkeiten, ein vollständiges Bild zu bekommen. Bei mehrstufigen Auswahlverfahren können wir in jeder Stufe ein Puzzlestück dazulegen.

(+) PLUS: Wie stellen Sie die Übungen zusammen?

Ulman: Wir haben einen »Baukasten« an Methoden, die wir dann mit Leben füllen. Wir empfehlen den Kunden, das AC an ihre Branche und ihr spezifisches Unternehmen anzupassen. Die Case Study sollte unbedingt ein Fallbeispiel aus dem Unternehmen sein. Auch beim Rollenspiel gibt es viele Möglichkeiten, es sehr praxisnah zu gestalten. Die Akzeptanz der Bewerber ist dann auch weitaus größer als bei fiktiven Themen.

Der Fokus hat sich von offensichtlichen Kriterien wie Präsentationstechnik und Kommunikationsfähigkeit entfernt. Dazu brauche ich kein AC, das merke ich im Interview auch. Unser Zugang ist, dass wir keinen künstlichen Stress aufbauen. Im Gegenteil: Wir informieren die Bewerber schon vorab, was auf sie zukommt. Es gibt natürlich Aufgaben, die stressig sind, das entspricht auch dem Arbeitsalltag –, aber betrifft nicht das Setting rundherum. Wir schaffen bewusst eine wertschätzende Atmosphäre.

(+) PLUS: Hat sich der Umfang der Aufgaben verändert?

Ulman: Wir haben ganz schmale AC mit nur zwei Aufgaben – eine erweiterte Präsen-



“

Einen Bewerber nur anzuschauen, reicht nicht aus. Man muss schon sehr differenziert beobachten.

”

tation und ein Rollenspiel –, aber auch Auswahlverfahren, die über den ganzen Tag gehen und sechs Aufgaben umfassen. Ein Assessment Center ist immer dann gut aufgesetzt, wenn die relevanten Kompetenzen mit den firmeninternen Entscheidungsträgern abgestimmt sind. Sonst wird zwar viel beobachtet, nach dem AC findet man aber keinen Konsens. Einen Bewerber nur anzuschauen, reicht nicht. Man muss sehr differenziert beobachten: Ich stelle einen großen Scheinwerfer auf, in der Selbstpräsentation bekomme