

# Assessment Center & Co

*In den meisten Bewerbungsgesprächen wird oft nur über Wissen, Können und Verhalten gesprochen. Ob der Bewerber wirklich über „Handlungskompetenz“ verfügt oder nur Meister der Theorie oder Gesprächskunst ist, bleibt in üblichen Bewerbungsgesprächen meist ungeklärt. Karl Drack verrät, wie Sie diese Frage mittels erweiterten Personalauswahlkriterien klären können.*



## Erfolgsfaktor Mitarbeiter: finden und binden. Teil 7 – Erweiterte Instrumente zur Personalauswahl

Zu den erweiterten Personalauswahlinstrumenten zählen unter anderem Assessment Center, Persönlichkeitstests, Stressinterviews, situative Interviews und Nutzwertanalysen. Immer wichtigere Anforderungen (zum Beispiel Selbstständigkeit, Identifikation, Zielorientierung, Leistungspotenzial, Umgang mit Menschen, Flexibilität, unternehmerisches Handeln, Überzeugungsfähigkeit, ganzheitliches Denken, Empathie, Kreativität, Loyalität, Lernvermögen) erfordern den Einsatz von weiteren praxistauglichen Mitarbeiterauswahlverfahren.

Bei der Auswahl von Mitarbeitern ist auf oben angeführte „Schlüsselkompetenzen“ zu achten. Einige dieser Persönlichkeitsmerkmale sind in der Kindheit verwurzelt und entwickeln sich im späteren Leben teilweise sehr langsam.

### Situatives Interview und Rollenspiel

Beim so genannten situativen Interview werden dem Bewerber konkrete Situationen beschrieben.

Er wird anschließend um eine Stellungnahme gebeten. Natürlich stehen hier Situationen im Vordergrund, die in Verbindung mit dem Anforderungsprofil stehen. Drei mögliche Situationen aus der Praxis:

**Beispiel 1:** „Sie sind Fitnessberater in einem Unternehmen. Ein Fitnessinteressent ruft Sie an und möchte den Preis für eine Mitgliedschaft wissen. Wie gehen Sie vor?“

**Beispiel 2:** „Ein Fitnessinteressent kommt ohne Termin in ein Fitness-Studio, um sich zu informieren. Sie haben für eine Beratung 30 Minuten Zeit. Beschreiben Sie kurz die wichtigsten Verkaufsphasen!“

**Beispiel 3:** „Ein Kunde beschwert sich bei Ihnen über den schlechten Zustand der Trainingsgeräte. Wie reagieren Sie auf diese Reklamation?“

Nach der kurzen Situationsbeschreibung geben Sie dem Bewerber etwas Zeit, um sich „rollenspezifisch“ in die Situation hineinversetzen zu können. Aufgrund seiner Aussagen können Sie weitere vertiefende Fragen stellen.

Noch einen Schritt weiter gehen Sie, wenn Sie daraus ein Rollenspiel machen. Als Chef übernehmen Sie beispielsweise die Rolle des Anrufers, des Walk-In-Kunden oder des Kunden, der sich beschwert. Den Schwierigkeitsgrad des Rollenspiels können Sie beliebig variieren. Dabei können Sie weitere sehr wertvolle Informationen gewinnen. Sie setzen somit den Bewerber natürlich auch stärker unter Stress. Doch gerade Stressbelastbarkeit spielt in unserer Branche eine große Rolle. Außerdem konfrontieren Sie die Bewerber mit realistischen Situationen in Ihrem Betrieb.

Ideal wäre es, wenn Sie in solchen Interviews beispielsweise Ihren Bereichsleiter mit einbinden, um die Beurteilung zu optimieren.

## Leser-Service

Exklusiv für unsere Leser bieten wir einen besonderen Service:  
Fordern Sie die Nutzwertanalyse als fertiges Excel-Tool bei uns an.  
Schicken Sie uns einfach eine E-Mail unter Angabe Ihrer Kundennummer an:  
ann-catrin.scheibl@health-and-beauty.com

# WUNDERWAFFE ODER MOGELPACKUNG?

## Telefoninterview

Während die Bewerbungsunterlagen bearbeitet werden, wird der Bewerber auf eine positive Antwort warten. Als weiteren Filter verwenden hier manche Unternehmen das Telefoninterview. Vorteil: Es spart Zeit und Geld. Als Gesprächsinhalt kann das gesamte Spektrum des klassischen Bewerbungsgesprächs und auch andere Module, wie das situative Interview, gewählt werden. Gerade für Stellenbesetzungen in den Bereichen telefonische Beratung, aktiver Verkauf, telefonisches Beschwerdemanagement und telefonische Kundenbefragungen ist ein Telefoninterview geradezu prädestiniert. Falls bereits hier grobe Fehler unterlaufen, erübrigt sich ein weiteres Bewerbungsgespräch vor Ort. Das gilt sowohl für den Bewerber als auch für den Personalverantwortlichen. Es liegt nahe, dass der Einsatz gezielter Fragetechniken und eine professionelle Vorgehensweise am Telefon von entschei-

dender Bedeutung sind. Fehlentscheidungen aufgrund eines schlecht vorbereiteten und strukturierten Telefoninterviews wären fatal.

## Assessment Center

Das Assessment Center wurde bereits im Zweiten Weltkrieg zur Geheimagentenauslese entwickelt. Im Rahmen einer betriebspsychologischen Eignungsdiagnostik wurde diese Technik zunächst vor allem zur Auswahl externer Bewerber eingesetzt. Heute liegt das Haupteinsatzgebiet in der Personaleinstellung und Personalentwicklung, in der Potenzialeinschätzung (high-potentials) hinsichtlich der Beförderung, Beurteilung und Weiterbildung von Mitarbeitern mit Schwerpunkt im Führungsbereich oder mit Spezialaufgaben.

**Definition:** „Das Assessment Center ist ein Verfahren, bei dem von mehreren geschulten Beobachtern die Verhaltensleistungen mehrerer Teilneh-

mer in Bezug auf vorher definierte Anforderungen in simulierten Praxissituationen beobachtet und beurteilt werden.“ Eine ein- bis mehrtägige Bewertung von mehreren Kandidaten ist ein sehr aussagefähiger praxisorientierter Methoden-Mix der Bewerberbeurteilung. Basis für das Assessment Center ist das Anforderungsprofil der zu besetzenden Stelle. Spezi-

fische Situationen werden den Bewerbern vorgegeben. Anschließend wird das Verhalten der einzelnen Teilnehmer im Hinblick auf Leistungsvermögen, Teamfähigkeit, Stressbelastbarkeit, Durchsetzungsvermögen und andere geforderte Fähigkeiten und Einstellungen beurteilt.

Die Beurteiler müssen vor der Durchführung geschult werden. In der Regel werden sie durch mindestens einen Moderator unterstützt, der den Ablauf und den Inhalt des Verfahrens organisiert und situationspezifisch steuert. Im Vordergrund stehen nicht so sehr die fachlichen Kompetenzen, sondern persönliche, sozial-kommunikative und methodische Fähigkeiten. Mögliche Bausteine eines Assessment Centers sind zum Beispiel:

**Eingangsgespräch:** Der Bewerber stellt sich mit seinem Werdegang, seinen Stärken und Schwächen vor. Vielleicht muss der Teilnehmer auch die Frage beantworten, warum gerade er

## ASSESSMENT CENTER: NUTZEN UND VORTEILE

Nutzen Vorteile für Bewerber/Mitarbeiter	Nutzen/Vorteile für Unternehmer
Kandidaten erhalten – auch wenn nur auszugsweise – realistische positionsspezifische Aufgabenstellungen im Unternehmen.	Einseitige Beurteilung werden durch das „Mehr-Augen“-Prinzip vermieden.
Kandidaten können ihre Selbsteinschätzung überprüfen. Sie erhalten eine gezielte und fachkundige Rückmeldung über ihr Verhalten, ihre Stärken und Schwächen.	Die Erwartungshaltung des Unternehmens an das Qualifikationsangebot der Kandidaten bekommt schärfere Konturen.
Eine Fehlbesetzung ist auch für den Mitarbeiter mit vielen Nachteilen verbunden. Zeit, Stimmung und Energie sollte jeder Kandidat seinen Talenten, Stärken widmen.	Die Personalentscheider entwickeln mehr Sicherheit und Klarheit in ihrem Urteilsvermögen. Somit erhöhen Sie die Chancen einer Optimalentscheidung erheblich.
Der Mitarbeiter erkennt frühzeitig Schwerpunkte seiner Eignung und Möglichkeiten seiner (Weiter-)Entwicklung.	Das Potenzial von Bewerbern/Mitarbeitern, die entweder für Führungs- oder Spezialaufgaben in Frage kommen, wird deutlicher.
Die Einstellung/Entwicklung von Mitarbeitern verliert den Beigeschmack undurchschaubarer Vorgänge und Machenschaften durch das „Mehr-Augen“-Prinzip.	Das Unternehmen erkennt ausgeprägtere Talente (high-potentials) wesentlich früher und kann diese zukunftsorientiert fördern.
Kandidaten erhalten aufgrund speziell festgestellter Stärken/Potenziale gegebenenfalls andere Aufgabengebiete.	Die Unzufriedenheit im Unternehmen nimmt durch die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungskriterien und die Transparenz der Ergebnisse deutlich ab.
Unternehmen, die ein solch aufwendiges Verfahren oder Bausteine davon professionell anwenden, zeigen indirekt, wie wichtig ihnen erstklassige Mitarbeiter sind.	Einige Bausteine können auch isoliert in das „klassische“ Bewerbungsgespräch integriert werden, da das gesamte Verfahren in kleinen Betrieben sehr aufwendig ist.

In Anlehnung an: Schust, G.: Human Performance Management

**BEISPIEL EINER NUTZWERTANALYSE**

Auswahlkriterien	Gewichtung* (G)	Kandidat 1		Kandidat 2		Kandidat 3	
		Wert (W)	GxW	Wert (W)	GxW	Wert (W)	GxW
Sozial-kommunikative Komp.	40	7	280	8	320	7	280
Persönliche Kompetenz	20	6	120	9	180	7	140
Fachkompetenz	20	5	100	7	140	9	180
Methodenkompetenz	20	8	160	7	140	6	120
Gesamtpunktezahl	100		660		780		720

**Durchführung:** In die Spalte Gewichtung (=G) müssen Sie die relative Bedeutung, die Sie einzelnen Auswahl-/Einstellungskriterien geben, eintragen. Es sind insgesamt 100 mögliche Punkte zu vergeben. Dann müssen Sie die einzelnen Kandidaten beurteilen. Bewerten Sie jedes Kriterium nach Wichtigkeit zwischen 1 (Mindestwert) und 10 (Maximalwert). Wenn Sie alle Kriterien der Kandidaten beurteilt haben, multiplizieren Sie Gewichtung und Wertigkeit. Der Kandidat mit der höchsten Gesamtpunktezahl ergibt dann Ihre beste Wahl.

**Zu Gewichtung(\*):** Das Verhalten im Umgang mit Menschen ist viel schwieriger zu entwickeln als beispielsweise Lücken im fachlichen Bereich. Deswegen wird hier die sozial-kommunikative Kompetenz sehr hoch bewertet. Viele Personalfachleute stufen auch die persönliche Kompetenz (Motivation, Lernbereitschaft etc.) höher ein, als die Fach- oder Methodenkompetenz. In diesem Beispiel werden alle drei Kompetenzen gleich stark bewertet. Sie müssen abhängig von Ihrem Unternehmen, der konkreten Stelle/Position (Fitnessbetreuer, Haustechniker, Thekenmitarbeiter, Reinigungsmitarbeiter etc.) unterschiedliche Gewichtungen/Bewertungen festsetzen.

für die zu besetzende Position/Stelle prädestiniert ist.

**Gruppendiskussion:** Die Kandidaten diskutieren über ein vorgegebenes Thema, beispielsweise über Pro und Contra für Festangestellte. Überzeugungskraft, Empathie und Durchsetzungsvermögen können hier bewertet werden.

**Postkorb:** Die Lösung kniffliger Aufgaben stehen hier im Vordergrund. Zum Beispiel muss extrem viel Post bearbeitet werden. Dabei werden Arbeitssystematik, Entscheidungsfähigkeit und Effizienz beurteilt.

**Planspiele und Fallstudien:** Hier werden zum Beispiel analytische Fähigkeiten und die Problemlösungsfähigkeit der jeweiligen Bewerber getestet. Problemfälle in der Praxis könnten am Computer in einer bestimmten Zeit abgearbeitet werden.

**Rollenspiele:** Mitarbeitergespräche zum Thema Mobbing, Verkaufsgespräche oder Kündigungsrücknahmegespräche werden vorgegeben. Unterschiedlichste Verhaltensdimensionen und Einstellungen werden getestet und analysiert.

**Vorträge oder Präsentationen:** Während diesem Teil muss der Kandidat seine Zuhörer von einer Problemlösung, von einem Produkt oder von seiner Person überzeugen. Anschließend gibt es noch die Möglichkeit eines kurzen Feedbacks der einzelnen Teilnehmer. Analysiert wird hier die Präsentationskompetenz, aber auch die Qualität des „Feedback-Gebens“ und „Feedback-Nehmens“.

**Gruppenarbeit:** Die Teilnehmer erarbeiten eine konkrete Lösung für eine bestimmte Problemstellung. Beispiel: „Erstellen und präsentieren Sie für den Kursbereich Standard- und Begeisterungsfaktoren zur Erhöhung der Kundenbindung.“ Oder: „Erstellen und präsentieren Sie in 40 Minuten einen Eventkalender für das gesamte Unternehmen. Definieren Sie Ziele der einzelnen Events und eine grobe Kostenplanung.“ Teamfähigkeit, Motivation, Rollenbesetzung, synergetisches Denken und Handeln können hier unter anderem analysiert werden.

**Sonstiges:** Auch Selbstbeschreibungsfragebögen, Interessentests, Leistungs- und Persönlichkeitstests können zur Bewerberanalyse durchgeführt werden.

**Schlusswertungsrunde:** Zum Abschluss des Tests werden die Kandidaten aufgefordert, zu ihrer Motivationslage, zu bestimmten Beurteilungskriterien Stellung zu nehmen. Realistische Selbsteinschätzung spielt eine sehr große Rolle.

Nach Ablauf des Assessment Centers geben die Beurteiler eine abschließende Einschätzung über jeden einzelnen Kandidaten ab. Für kleinere Unternehmen ist der Aufwand eines kompletten Assessment Centers sicherlich nicht immer gerechtfertigt. Aber: Sie können auch einzelne Module daraus gewinnbringend in das klassische Vorstellungsgespräch einbinden.

**Und vergessen Sie nicht:** Mitarbeiterentscheidungen sind für jedes Unternehmen mit einem großen Risiko verbunden. Mitarbeiterfluktuation ist teuer, gerade auch in kleinen Unternehmen. Viele Fachleute vertreten die Meinung, dass ein Mitarbeiter teilweise erst nach zwei bis drei Jahren gewinnbringend für das Unternehmen arbeitet. Haben Sie den falschen Mitarbeiter eingestellt, beginnt das Kosten-Spiel mit Personalsuche, Einarbeitung etc. von vorne.

**Entscheidungsfindung mittels Nutzwertanalyse**

Haben Sie gleich mehrere hervorragende Kandidaten zur Auswahl? Herzlichen Glückwunsch! Dann stehen manche plötzlich vor dem Problem, die richtige Wahl treffen zu müssen. Einige entscheiden „aus dem Bauch heraus“, andere sind extrem „kopfgesteuert“. Finden Sie eine Mischung aus beidem und seien Sie stolz, die Wahl zu haben, sich für den besten Bewerber entscheiden zu können. In diesem Zusammenhang verhilft Ihnen die Nutzwertanalyse zu mehr Systematisierung und damit zu einer besseren Entscheidungsfindung.

Auf der Basis ausgewählter Kriterien und einer Reihe subjektiver Wertvorstellungen vergleichen Sie verschiedene Möglichkeiten miteinander. Ihre Auswahlkriterien könnten sein:

- Sozial-kommunikative Kompetenz,
- Persönliche Kompetenz,
- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz.

Natürlich beinhaltet jedes Auswahlkriterium detaillierte Unterpunkte. Das Kriterium Sozial-kommunikative Kompetenz beinhaltet beispielsweise Themen wie Menschenkenntnis, Konfliktbewältigung, Fairness, Empathie, Teamfähigkeit und Kundenorientierung. Oben aufgeführte Nutzwertanalyse stellen wir Ihnen zur Bewertung Ihrer Bewerber gerne zur Verfügung.

Aufgrund der Bewerberunterlagen, des Vorstellungsgesprächs und einigen Assessment-Center-Bausteinen beurteilen Sie alleine oder im Team

**ZUR PERSON**

Karl Drack, Jahrgang 1960, schloss sein Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft an der Uni Linz ab. Er war langjähriger Studiuleiter und ist seit 1997 als Berater/Coach mit Schwerpunkt „Mitarbeiter-, Team- und Führungsentwicklung“ tätig. Seit 1998 unterstützt er das Team der BSA-Akademie und der BSA-Private Berufsakademie als Dozent ([www.bsa-akademie.de](http://www.bsa-akademie.de)).



die drei Bewerber im Hinblick auf die gewählten Kriterien. Sie entscheiden sich dann für den Kandidaten mit dem höchsten Nutzwert. Wenn Sie sich entschieden haben, informieren Sie Ihren Kandidaten schnellstmöglich über Ihre Wahl.

## Wertschätzung – der letzte Eindruck bleibt

Geben Sie auch unbedingt den anderen Bewerbern Bescheid, die nicht in Frage kommen. Verfassen Sie einen höflichen Absagebrief und bedanken Sie sich für das Ihrem Unternehmen entgegengebrachte Engagement, Interesse und Vertrauen.

Trotz Ihrer Entscheidung gerade für einen bestimmten Kandidaten sollten Sie jedoch nie „wertvolle“ Kontakte über Bord werfen, sondern sie sorgfältig pflegen. Vielleicht können nach Jahren solche Kontakte (für alle Beteiligten) durchaus wieder interessant werden. Oder auch schon früher! Es könnte ja der Fall eintreten, dass der Kandidat in der „Probezeit“ nicht Ihre Erwartungen erfüllt hat. Dann besteht immer noch die Möglichkeit, diese „Kontakte“ wieder aufzugreifen.

Im nächsten Artikel werden die professionelle Einarbeitung und die rasche Integration von neuen Mitarbeitern dargestellt.

Karl Drack

## FAZIT

- Achten Sie auf Schlüsselkompetenzen. Verhaltensänderungen sind beispielsweise im Umgang mit Menschen viel schwieriger zu erzielen, als Lücken im fachlichen Bereich zu schließen.
- Optimalbesetzungen – gerade auch in kleinen Unternehmen – bringen Sie nach vorne. Fehlbesetzungen kosten jede Menge Zeit, Stimmung und Energie.
- Erweitern und optimieren Sie Ihr Personalauswahlverfahren in kleinen Schritten. Ihre Geräte und Kurse erneuern Sie ja auch in regelmäßigen Abständen und passen Sie den neuesten Trends und Marktentwicklungen an.
- Prüfen Sie verstärkt die Handlungskompetenz Ihrer Bewerber. Bezahlen Sie für theoretisches Wissen oder für konkrete Handlungen? Konfrontieren Sie die Bewerber mit der Praxis in Ihrem Unternehmen.
- Das situative Interview ist einfach umzusetzen. Auch der Einbau von Rollenspielen ist nur eine Frage der Vorbereitung und Übung. Bausteine vom Assessment Center sind auch in kleinen Unternehmen anwendbar und erschwinglich. In manchen Fällen empfiehlt sich auch als erster Schritt der Einsatz eines Personalberaters zur Steuerung der unterschiedlichen Schritte.

## Das gruppenintegrative Trainingsprogramm...



## ...inklusive Konzept-Schulung.

Mit den neun Bewegungsmaschinen der active-Line  
bieten wir Ihnen auch zwei Schulungskonzepte an:

### >> HBP-Konzept-Grundschulung

Umfassende Mitarbeiter-Schulung mit Schwerpunkt Trainingslehre  
an HBP-Hydrokollageräten mit hoodynamischen Kraftmessensensoren.  
Lebende Theorie sowie viel praktische Einführung in das  
HBP-Fitness-Konzept.

### >> HBP-Konzept-Schulung

Modell 1: Analyse des Clubs vor Ort  
Modell 2: Also-Verkaufsschulung/Aufbau eines Call-Centers  
Modell 3: Theorie-Schulung  
Modell 4: Tag der offenen Tür

HBP - Heide Börsnick GmbH  
Zugbrunnstraße 31, D-79229 Gernsach/Walden  
Tel. 07834-9821-01, Fax 07834-9821-02

