

**Assessment-Center**

Das Assessment-Center (AC) ist ein besonderes Personal-auswahlverfahren, bei dem mehrere Kandidatinnen und Kandidaten über einen längeren Zeitraum (von einem halben bis hin zu mehreren Tagen) verschiedene Aufgaben absolvieren müssen. Dabei wird ihr Verhalten von den sogenannten Assessoren – das sind meist Personalverantwortliche, Psychologinnen/Psychologen oder Mitarbeiter/innen aus den Fachabteilungen – in verschiedenen Situationen beobachtet, analysiert und systematisch ausgewertet.<sup>1</sup>

**Hier können Ihnen Assessment-Center begegnen:**

- Bewerbungen um Ausbildungsplätze
- Bewerbungen für ein duales Studium
- Bewerbungen für Stipendien
- Bewerbungen für Trainee-Stellen
- Bewerbungen für zu besetzende Stellen, insbesondere Führungspositionen
- Bewerbungen für betriebsinterne Weiterbildungen

**Was wird getestet?**

Die Aufgaben im AC sind vielfältig und stets darauf ausgerichtet, Aufschlüsse über die Persönlichkeit zu geben. Gut schneiden diejenigen Kandidatinnen und Kandidaten ab, die auch unter Stressbedingungen souverän und kompetent agieren.

Die Aufgaben im AC variieren je nach Anforderungsprofil. Einzelne Merkmale, wie bspw. Kreativität, Einfühlungsvermögen, Führungspotenzial oder logisches Denken, werden dementsprechend unterschiedlich stark gewichtet.

**Typische Aufgaben in Assessment-Centern**Einzelinterviews

Die Kandidatinnen und Kandidaten erhalten – wie in einem Vorstellungsgespräch – die Gelegenheit, ihr Fachwissen und sich selbst zu präsentieren.

Tests

Bestandteil vieler AC sind Testverfahren zur Persönlichkeit und zur kognitiven Leistungsfähigkeit, z. B. Tests zur Intelligenz, zu logischem Denken und zur Konzentrationsfähigkeit.

Kurzvorträge und (Selbst-)Präsentationen

Die Teilnehmenden halten zu einem bestimmten Thema oder zu ihrer eigenen Person eine Präsentation mit dem Ziel, in kurzer Zeit die wichtigsten Aspekte auf den Punkt zu bringen, Aufmerksamkeit zu erzeugen und Interesse zu wecken. Dabei kann es vorkommen, dass die Beobachter/innen gezielt versuchen, mit Zwischenfragen, Angriffen oder auffälligem Verhalten zu irritieren, um die Belastbarkeit zu testen.

Gruppenübungen und Gruppendiskussionen

Hier werden die Kandidatinnen und Kandidaten in der Interaktion mit anderen beobachtet. Kooperationsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und systematisches Denken zeigen sich in Gruppenübungen, wie bspw. Konstruktionsaufgaben, während bei Gruppendiskussionen (oft als Pro-Kontra-Diskussion) Argumentationsgeschick und Kommunikationsfähigkeit im Vordergrund stehen.

Rollen- und Planspiele

Hier werden alltagsnahe Situationen aus dem Unternehmen simuliert. Im Rollenspiel müssen die Teilnehmenden z. B. komplizierte Kundengespräche oder schwierige Verhandlungen führen. Dabei kommt es auf Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit, Kooperationsbereitschaft und Überzeugungskraft an.

Postkorb-Übung

Eine lange Liste von Aufgaben unterschiedlicher Wichtigkeit (= Postkorb) soll in kürzester Zeit in effektiver Reihenfolge erledigt werden. Die Postkorb-Übung testet Belastbarkeit, Entscheidungsfähigkeit, logisches Denken und die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und zu delegieren.

Hinweis: Auch Pausen zwischen den Übungen oder das gemeinsame Essen liefern den Assessorinnen/Assessoren Informationen zur Persönlichkeit der Kandidatinnen und Kandidaten!

**Tipps**

Über Assessment-Center gibt es viel Literatur. Recherchieren Sie ein passendes Buch und bereiten Sie sich gut darauf vor. Auch im Internet finden Sie viele Informationen und kostenlose Übungstests.

Ein AC bedeutet zwar Stress, ist aber gleichzeitig eine gute Chance für Sie, einiges über Ihre Stärken und Schwächen zu lernen. Auch wenn das AC evtl. nicht so ausgeht, wie Sie es sich wünschen, lassen Sie sich nicht entmutigen. Bitten Sie in jedem Fall um Feedback, Sie werden viel daraus lernen können und beim nächsten Mal fällt es Ihnen schon viel leichter!

<sup>1</sup>Vgl. Werner Sarges (Hrsg.): Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode, Göttingen 2001.

1. Aufgabe: Notieren Sie die Kompetenzen, die mit der folgenden Assessment-Center-Übung getestet werden sollen.

**Assessment-Center-Übung:**

Diese Kompetenzen sollen mit der Übung getestet werden:

2. Aufgabe: Beobachten Sie das Verhalten einer vorher festgelegten Kandidatin/eines Kandidaten genau. Notieren Sie Ihre Beobachtungen. Achten Sie darauf, dass Ihre Körpersprache keine Bewertungen erkennen lässt (z. B. durch Nicken oder Kopfschütteln), und greifen Sie keinesfalls durch Fragen, Erklärungen und Kommentare in den Übungsablauf ein. Überlegen Sie im Anschluss, welchen Eindruck Sie aufgrund Ihrer Beobachtungen gewonnen haben, und notieren Sie diesen. Achten Sie darauf, dass Sie sich wirklich nur auf Ihre Beobachtungen und nicht auf frühere Erfahrungen mit der Person beziehen!

**Diese Kandidatin/diesen Kandidaten beobachte ich:**

Das habe ich beobachtet:

Das schließe ich daraus:

3. Aufgabe: Tauschen Sie sich im Beobachtungsteam über die verschiedenen Kandidatinnen/Kandidaten aus. Stellen Sie Ihre Beobachtungen und Bewertungen zu Ihrer Kandidatin/Ihrem Kandidaten vor und bitten Sie die anderen um ihre Einschätzung. Erarbeiten Sie gemeinsam ein wertschätzendes und hilfreiches Feedback.

Dieses Feedback wollen wir dir geben:

## SEENOT

**Aufgabe:** Sie machen mit einer Yacht eine Reise auf dem Atlantik. Aus ungeklärten Gründen bricht ein Feuer im Maschinenraum aus und das Schiff beginnt zu sinken. Sie retten sich mit den anderen Passagieren auf ein Ruderboot. Es ist groß genug für die Gruppe, hat aber keinen Motor. Sie kennen Ihre genaue Position nicht, aber Sie wissen, dass Sie mindestens 2000 km von der nächsten Küste entfernt sind. An Bord der sinkenden Yacht befinden sich einige Gegenstände, von denen Sie lediglich fünf mitnehmen können.

Einigen Sie sich innerhalb der nächsten 10 Minuten darauf, welche Gegenstände das sein sollen. Ihre Entscheidung muss einvernehmlich getroffen und anschließend sinnvoll begründet werden.

Diese Gegenstände sind vorhanden:

- 2 Kartons Schokolade
- 1 Sextant
- 1 Rasierspiegel
- 1 Haiharpune
- 1 Kanister mit 20 l Frischwasser
- 1 Moskitonetz
- 1 Kanister mit 10 l Dieselöl
- 1 Notverpflegungsration aus Militärbeständen
- 1 Seekarte des Atlantischen Ozeans
- 1 Schwimmweste
- 4 m<sup>2</sup> klare Kunststoffolie
- 2 l Rum aus Jamaika
- 5 m Nylonseil
- 1 Angel mit Zubehör
- 1 kleines Transistorradio

Zusätzlich finden Sie in Ihren Taschen folgende Gegenstände. Diese zählen nicht mit zu den fünf Gegenständen, die Sie auswählen dürfen:

- 2 Packungen Zigaretten
- 1 Packung Streichhölzer
- mehrere Feuerzeuge
- 5 10-Euro-Scheine
- eine alte Socke

## SEENOT

**Aufgabe:** Sie machen mit einer Yacht eine Reise auf dem Atlantik. Aus ungeklärten Gründen bricht ein Feuer im Maschinenraum aus und das Schiff beginnt zu sinken. Sie retten sich mit den anderen Passagieren auf ein Ruderboot. Es ist groß genug für die Gruppe, hat aber keinen Motor. Sie kennen Ihre genaue Position nicht, aber Sie wissen, dass Sie mindestens 2000 km von der nächsten Küste entfernt sind. An Bord der sinkenden Yacht befinden sich einige Gegenstände, von denen Sie lediglich fünf mitnehmen können.

Einigen Sie sich innerhalb der nächsten 10 Minuten darauf, welche Gegenstände das sein sollen. Ihre Entscheidung muss einvernehmlich getroffen und anschließend sinnvoll begründet werden.

Diese Gegenstände sind vorhanden:

- 2 Kartons Schokolade
- 1 Sextant
- 1 Rasierspiegel
- 1 Haiharpune
- 1 Kanister mit 20 l Frischwasser
- 1 Moskitonetz
- 1 Kanister mit 10 l Dieselöl
- 1 Notverpflegungsration aus Militärbeständen
- 1 Seekarte des Atlantischen Ozeans
- 1 Schwimmweste
- 4 m<sup>2</sup> klare Kunststoffolie
- 2 l Rum aus Jamaika
- 5 m Nylonseil
- 1 Angel mit Zubehör
- 1 kleines Transistorradio

Zusätzlich finden Sie in Ihren Taschen folgende Gegenstände. Diese zählen nicht mit zu den fünf Gegenständen, die Sie auswählen dürfen:

- 2 Packungen Zigaretten
- 1 Packung Streichhölzer
- mehrere Feuerzeuge
- 5 10-Euro-Scheine
- eine alte Socke

## DIENSTWAGEN

Alle Mitglieder Ihrer Gruppe sind Mitarbeiter/innen eines Unternehmens und benötigen aus ganz unterschiedlichen Gründen den einzigen zur Verfügung stehenden Dienstwagen.

**Person A** benötigt ihn, um vor der morgen beginnenden Messe noch die neuen Marketingflyer aus der Druckerei abzuholen.

**Person B** hat einen Termin bei einem Kunden vor Ort, der mit öffentlichen Verkehrsmitteln nicht zu erreichen ist.

**Person C** hat dem obersten Chef gerade zugesagt, dass sie ihn vom Flughafen abholt und zum nächsten Geschäftstermin fährt. Unterwegs müssen sie in einem vertraulichen Gespräch die wichtigsten Punkte für ein Angebot besprechen.

**Person D** braucht den Wagen am nächsten Morgen sehr früh für einen dienstlichen Auswärtstermin und hatte abgesprochen, dass er ihn nach Feierabend mit nach Hause nimmt.

Person A ist die/der Älteste unter Ihnen. Die anderen Personen werden nach Uhrzeigersinn zugeteilt. Diskutieren Sie das Problem mit dem Dienstwagen und finden Sie innerhalb von 10 Minuten eine einvernehmliche Lösung.

## DIENSTWAGEN

Alle Mitglieder Ihrer Gruppe sind Mitarbeiter/innen eines Unternehmens und benötigen aus ganz unterschiedlichen Gründen den einzigen zur Verfügung stehenden Dienstwagen.

**Person A** benötigt ihn, um vor der morgen beginnenden Messe noch die neuen Marketingflyer aus der Druckerei abzuholen.

**Person B** hat einen Termin bei einem Kunden vor Ort, der mit öffentlichen Verkehrsmitteln nicht zu erreichen ist.

**Person C** hat dem obersten Chef gerade zugesagt, dass sie ihn vom Flughafen abholt und zum nächsten Geschäftstermin fährt. Unterwegs müssen sie in einem vertraulichen Gespräch die wichtigsten Punkte für ein Angebot besprechen.

**Person D** braucht den Wagen am nächsten Morgen sehr früh für einen dienstlichen Auswärtstermin und hatte abgesprochen, dass er ihn nach Feierabend mit nach Hause nimmt.

Person A ist die/der Älteste unter Ihnen. Die anderen Personen werden nach Uhrzeigersinn zugeteilt. Diskutieren Sie das Problem mit dem Dienstwagen und finden Sie innerhalb von 10 Minuten eine einvernehmliche Lösung.

---

**Stellen Sie sich und Ihre drei größten Stärken in einem dreiminütigen Vortrag vor.** Zur Vorbereitung haben Sie 7 Minuten Zeit.

---

**Stellen Sie sich und Ihre drei größten Stärken in einem dreiminütigen Vortrag vor.** Zur Vorbereitung haben Sie 7 Minuten Zeit.

---

**Stellen Sie sich anhand Ihrer Freizeitbeschäftigungen in einem dreiminütigen Vortrag vor.** Zur Vorbereitung haben Sie 7 Minuten Zeit.

---

**Stellen Sie sich anhand Ihrer Freizeitbeschäftigungen in einem dreiminütigen Vortrag vor.** Zur Vorbereitung haben Sie 7 Minuten Zeit.

---

**Beschreiben Sie sich in einem dreiminütigen Vortrag im Zusammenhang mit einem Tier.** Zur Vorbereitung haben Sie 7 Minuten Zeit.

---

**Beschreiben Sie sich in einem dreiminütigen Vortrag im Zusammenhang mit einem Tier.** Zur Vorbereitung haben Sie 7 Minuten Zeit.

---

**Stellen Sie sich in einem dreiminütigen Vortrag in der Rolle einer anderen Person vor** (z. B. aus Sicht Ihrer Nachbarin, Ihres Trainers o. ä.).  
Zur Vorbereitung haben Sie 7 Minuten Zeit.

---

**Stellen Sie sich in einem dreiminütigen Vortrag in der Rolle einer anderen Person vor** (z. B. aus Sicht Ihrer Nachbarin, Ihres Trainers o. ä.).  
Zur Vorbereitung haben Sie 7 Minuten Zeit.

---

---

**Sie sind Mitglied der Schülerversretung und möchten bei der Schulleitung erreichen, dass der Unterricht montags erst um 10 Uhr beginnt.**

Bisher hatte die Schulleiterin/der Schulleiter keine Zeit für ein Gespräch mit Ihnen, doch zufällig stehen Sie bei einer Schulveranstaltung vor ihr/ihm in der Buffetschlange. Sie haben 2 Minuten, um der Schulleiterin/dem Schulleiter Ihre Idee zu präsentieren.

Zur Vorbereitung stehen Ihnen nun 5 Minuten zur Verfügung.

---

**Sie sind Mitglied der Schülerversretung und möchten bei der Schulleitung erreichen, dass pro Schuljahr nur noch eine Klausur je Fach geschrieben wird.**

Bisher hatte die Schulleiterin/der Schulleiter keine Zeit für ein Gespräch mit Ihnen, doch zufällig stehen Sie bei einer Schulveranstaltung vor ihr/ihm in der Buffetschlange. Sie haben 2 Minuten, um der Schulleiterin/dem Schulleiter Ihre Idee zu präsentieren.

Zur Vorbereitung stehen Ihnen nun 5 Minuten zur Verfügung.

---

**Sie sind Mitglied der Schülerversretung und möchten bei der Schulleitung erreichen, dass jeder Schülerin/jedem Schüler pro Halbjahr ein Kontingent von 10 Freistunden zur Verfügung steht, die sie/er nach Wunsch einsetzen und im Unterricht fehlen kann.**

Bisher hatte die Schulleiterin/der Schulleiter keine Zeit für ein Gespräch mit Ihnen, doch zufällig stehen Sie bei einer Schulveranstaltung vor ihr/ihm in der Buffetschlange. Sie haben 2 Minuten, um der Schulleiterin/dem Schulleiter Ihre Idee zu präsentieren.

Zur Vorbereitung stehen Ihnen nun 5 Minuten zur Verfügung.

---

---

**Sie fahren im Aufzug mit dem Leiter eines Unternehmens, bei dem Sie gerne ein Praktikum absolvieren möchten.** Sie haben 1 Minute Zeit, sich Ihrem Gegenüber vorzustellen und ein Gespräch über einen Praktikumsplatz zu vereinbaren.

Zur Vorbereitung stehen Ihnen nun 5 Minuten zur Verfügung.

---

**Sie fahren im Aufzug mit der Personalchefin eines Unternehmens, bei der Sie gleich ein Vorstellungsgespräch haben werden.** Sie haben 1 Minute Zeit, sich Ihrem Gegenüber vorzustellen und einen guten ersten Eindruck zu erwecken.

Zur Vorbereitung stehen Ihnen nun 5 Minuten zur Verfügung.

---

**Sie entdecken nach einer Theatervorstellung in der Schlange vor der Garderobe zufällig einen bekannten Journalisten, den Sie sehr gern als Paten für Ihr Umweltprojekt gewinnen wollen.** Ihnen bleiben 2 Minuten Zeit, sein Interesse zu wecken.

Zur Vorbereitung stehen Ihnen nun 5 Minuten zur Verfügung.

---

## STUDENTISCHE HILFSKRAFT

Sie befinden sich in folgender Situation:

Sie sind Studierende/r im dritten Semester und erst seit wenigen Wochen als studentische Hilfskraft beim Institutsleiter Prof. Streng tätig. Es ist Mittwochnachmittag und Sie sind für zwei Stunden am Institut. Heute sind nur Sie und der Praktikant anwesend, denn Ihr Professor ist verreist und die Sekretärin hat frei. Weil Sie morgen ein wichtiges Referat halten, für das Sie noch das Handout erstellen müssen, können Sie heute keinesfalls Überstunden machen.

Ihr Professor hat Ihnen eine To-do-Liste hinterlassen:

### To-dos Studentische Hilfskraft

- Übermorgen beginnt mein Einführungsseminar. Bitte senden Sie allen angemeldeten Studierenden zur Vorbereitung eine E-Mail mit den Seminarunterlagen. Die E-Mail-Adressen müssten Sie bitte aus der Studierenden-Datenbank herausuchen.
- Geben Sie während der Sprechstunde bitte die Teilnahmebescheinigungen aus, diese liegen unterschrieben auf meinem Schreibtisch.
- Vereinbaren Sie einen Besprechungstermin mit Frau Prof. Wichtig zu ihrer Vortragsreihe im nächsten Semester, sie ist nur noch heute im Büro und dann für vier Wochen auf Exkursion.
- Der Abiturient Lars Schnell möchte an der Dienstagsvorlesung als Gasthörer teilnehmen, bitte teilen Sie ihm mit, dass er gern kommen kann.
- Bitte bestellen Sie in der Bibliothek die Literatur für meinen Vortrag auf der Konferenz in San Francisco. Die Liste liegt ebenfalls auf meinem Schreibtisch.
- Die Blumen müssten gegossen werden.
- Bitte überprüfen Sie, ob alle Semesterarbeiten eingegangen sind und erstellen Sie eine entsprechende Liste.

Mit freundlichen Grüßen  
Prof. Streng

Es ist gleichzeitig Sprechstunde und ständig kommen Studierende, die entweder mit Prof. Streng sprechen oder ihre Teilnahmebescheinigungen abholen wollen. Auch das Telefon klingelt heute sehr häufig. Plötzlich kommt eine Studierende herein, die eine Unterschrift von Prof. Streng braucht. Sie beginnt zu weinen, als Sie erklären, dass er erst übermorgen zurückkommt. Sie ist verzweifelt, weil sie bis morgen seine Unterschrift braucht, um zu einer Prüfung zugelassen zu werden. Während Sie versuchen, die Studierende zu trösten, stürmt ein aufgebrachter älterer Herr ins Büro. Er beschwert sich, dass er vor über einer Stunde einen Termin mit Prof. Streng hatte, zu dem dieser aber nicht erschienen ist, und dass das Telefon im Institut dauernd besetzt sei. Da klingelt schon wieder das Telefon und Sie sehen, dass es der Rückruf von Frau Prof. Wichtig ist, die Sie schon die ganze Zeit erreichen wollten. Parallel klingelt auch noch Ihr eigenes Handy und am Klingelton erkennen Sie, dass der Anruf von Ihrer besten Freundin kommt, mit der Sie gerade einen großen Streit hatten. Ihre Freundin hatte Ihnen vorgeworfen, dass Sie nie Zeit für sie haben, und Sie hatten ihr versprochen, heute Abend gemeinsam ins Kino zu gehen.

### Was tun Sie?

Sie haben 10 Minuten Zeit zu überlegen, wie Sie in dieser Situation vorgehen würden. Präsentieren und begründen Sie Ihre Vorgehensweise in einem anschließenden Kurzvortrag von maximal 3 Minuten.

---

**ROLLE: TEAMLEITER/IN**

Sie leiten ein Team von sechs Personen in einem Unternehmen. Sie haben vor wenigen Monaten eine junge Universitätsabsolventin ins Team geholt, die frischen Wind in die Abteilung bringt. Zwischen ihr und einem Mitarbeiter, der seit 20 Jahren für das Unternehmen tätig ist, treten häufig Konflikte auf, die die Zusammenarbeit und das Teamklima belasten. Für Sie stellt sich der Konflikt folgendermaßen dar: Der ältere Mitarbeiter fühlt sich von der jüngeren Kollegin als „altes Eisen“ abgestempelt und die Jüngere meint, dass der Ältere sie nicht ernst nimmt und ihr nichts zutraut, weil sie erst wenige Erfahrungen im Berufsleben hat.

Bisher haben Sie immer wieder versucht, die Aufgabenverteilung so einzurichten, dass die beiden nicht zusammenarbeiten müssen. Arbeitsorganisatorisch ist das jedoch nicht sinnvoll und auch die anderen Kolleginnen und Kollegen sind zunehmend davon genervt, dass der Konflikt so viel Raum einnimmt. Sie haben die beiden nun zu einem Gespräch gebeten und wollen eine Lösung herbeiführen. Das Gespräch dauert maximal 10 Minuten.

Zur Vorbereitung haben Sie 5 Minuten Zeit.

---

**ROLLE: ÄLTERER MITARBEITER**

Sie arbeiten seit 20 Jahren in einem Unternehmen. Ihre Chefin/Ihr Chef war immer zufrieden mit Ihnen, mit dem Team kamen Sie stets gut aus. Seit einiger Zeit ist eine sehr ehrgeizige junge Kollegin in Ihrem Team, die mit neuen Ideen für viel Wirbel sorgt. Für Ihren Geschmack hat die junge Frau zu viele Änderungswünsche und Sie haben das Gefühl, dass Ihre Arbeit nicht mehr wertgeschätzt wird. Sie wollen sich von der jungen Kollegin nichts sagen lassen, schließlich sind Sie der Erfahrenere und sehen sich hierarchisch auch eine Stufe über ihr.

Es wäre Ihnen sehr recht, wenn die neue Kollegin wieder aus dem Unternehmen verschwinden würde. Da der Konflikt zwischen Ihnen beiden die Zusammenarbeit im Team belastet, hat die Teamleiterin/der Teamleiter Sie beide zu einem Gespräch gebeten und möchte den Konflikt lösen. Verteidigen Sie Ihre Perspektive! Das Gespräch dauert maximal 10 Minuten.

Zur Vorbereitung haben Sie 5 Minuten Zeit.

---

**ROLLE: JUNGE MITARBEITERIN**

Sie arbeiten seit wenigen Monaten in einem Unternehmen. Es ist Ihre erste berufliche Station und Sie bringen aus dem Studium viele Ideen zur Umgestaltung der Abteilung mit. Es gibt allerdings im Team einen Kollegen, der seit 20 Jahren dort tätig und von Ihnen und Ihren Ideen gar nicht begeistert ist. Sie haben das Gefühl, dass der Ältere Sie nicht ernst nimmt, und fühlen sich in Ihrem Elan ausgebremst. Am liebsten wäre es Ihnen, wenn der Kollege kündigen würde.

Immer wieder kommt es zu Konflikten zwischen Ihnen beiden, was das Teamklima und die Zusammenarbeit sehr belastet. Ihre Teamleiterin/Ihr Teamleiter, die/der Sie auch eingestellt hat, hat Sie beide nun um ein Gespräch gebeten und möchte den Konflikt lösen. Verteidigen Sie Ihre Perspektive! Das Gespräch dauert maximal 10 Minuten.

Zur Vorbereitung haben Sie 5 Minuten Zeit.

---