

Inhalt



*Assessment-Center machen heute
keinem Menschen wirklich Freude . . .*

Einstimmung

Über die Kernbotschaft dieses
Büchleins

Prolog

Statt akademischer Grundlagen
in epischer Breite:
Die sieben W-Fragen zum
schnellen Einstieg in das
Assessment-Center

P 1	Was ist ein Assessment-Center?	S. 22
P 2	Wer sind die Beteiligten an einem Assessment-Center?	S. 23
P 3	Was passiert im Vorfeld eines Assessment-Centers?	S. 24
P 4	Welche Tarnungen werden für das Wort „Assessment-Center“ verwendet?	S. 25
P 5	Was sind Anforderungsprofile und welche Bedeutung haben sie im Assessment-Center?	S. 25
P 6	Was kostet ein Assessment-Center?	S. 27
P 7	Wie aussagekräftig sind die Ergebnisse eines Assessment-Centers aus wissen- schaftlicher Sicht?	S. 27



*Ach, wer hätte je gedacht,
welche Müh' ein Kaffee macht . . .*

Erster Streich

„Warming up“ und Selbstprä-
sentation

1. 1 **So läuft's:** Vom Ankommen über lockeren Small-Talk bis zum ersten eigenen Auftritt S. 33
1. 2 **Darum geht's:** Kontakt-, (rudimentäre) Kommunikations- und Präsentationsfähigkeiten S. 44
1. 3 **Oft passiert's:** Vom Kaffeetrinken über auffallende Nettigkeiten bis zum getarn-ten Spitzel S. 46



*Also lautet ein Beschluß:
dass man diskutieren muß . . .*

Zweiter Streich

Gruppendiskussion

2. 1 **So läuft's:** Von lockeren Gesprächsrunden bis hin zu straff geführter Projektarbeit S. 53
2. 2 **Darum geht's:** (Exzellente) Kommunikationsfähigkeiten und Führungsanspruch S. 57
2. 3 **Oft passiert's:** Von zugesteckten Regieanweisungen und gezielten Abspaltversuchen S. 59



*Neckisch, aber infantil,
kommt daher das Rollenspiel . . .*

Dritter Streich

Rollenspiele

- 3. 1 **So läuft´s:** Von unkonzentrierten Mitarbeitern über Brückenbaupioniere bis hin zu „Rotkäppchen und der Wolf“ S. 65
- 3. 2 **Darum geht´s:** Engagement, Team- und Konfliktfähigkeit, Kreativität S. 72
- 3. 3 **Off passiert´s:** Von Ballonfahrten, Flugzeugabstürzen und ähnlichen Todesspielen S. 75



*Große Redner, ohne Frage,
gibt´s eher selten heutzutage . . .*

Vierter Streich

Reden vor Publikum

- 4. 1 **So läuft´s:** Von der freien Spontanrede über den kreativen Kurzvortrag bis hin zur Fachpräsentation S. 81
- 4. 2 **Darum geht´s:** Rhetorisches Ausdrucksvermögen und Stress-Stabilität (I) S. 86
- 4. 3 **Off passiert´s:** Vom Stress mit der Kamera und vom unerwarteten Massenpublikum S. 87



*Manager entscheiden oft
unter Zeitdruck unverhofft . . .*

Fünfter Streich

Postkorb-Übungen

5. 1 **So läuft's:** Vom stressgeplagten „decision making“ unter Zeitdruck S. 94
5. 2 **Darum geht's:** Konzeptionelle Kompetenz, Entscheidungsfähigkeit, Organisationstalent und Stress-Stabilität (II) S. 98
5. 3 **Off passiert's:** Von einem bunten Kaleidoskop der Schikanen S. 100



*Also lautet ein Beschluß:
dass man Menschen testen muß . . .*

Sechster Streich

Diverse Tests

6. 1 **So läuft's:** Von rechnenden ABC-Schützen über „Wer-wird-Millionär?“ bis hin zu Helmut-Kohls-Platz-in-der-Geschichte“ S. 106
6. 2 **Darum geht's:** Konzentrationsfähigkeit, Allgemeinbildung und persönliche Zukunftsorientierung S. 111
6. 3 **Off passiert's:** Von Hintermännern und Schulmeistern S. 112



*Seine eig'nen Stärken kennen,
diese klar auch zu benennen . . .*

Siebter Streich

Soziogramabfragen und Abschlussblitzlicht

7. 1 **So läuft's:** Von guten Vorsätzen über vernichtende Urteile bis hin zum „Wir haben uns alle lieb“ S. 118
7. 2 **Darum geht's:** Selbstbeurteilungsvermögen, Fremdeinschätzungsfähigkeit und laborexterne Verhaltenskonstanz S. 123
7. 3 **Oft passiert's:** Von der Erinnerung an's Berner Wankdorfstadion: „Aus, aus, das Spiel ist aus!“ S. 124


 Epilog

Statt akademischen Fazits:
Die sieben Appelle zur prag-
matischen Vorbereitung eines
Assessment-Centers

- | | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|--------|
| E 1 | Bereiten Sie Ihr Selbstportrait vor! | S. 128 |
| E 2 | Klinken Sie sich in´s aktuelle Zeit-
geschehen ein! | S. 129 |
| E 3 | Machen Sie sich Ihre persönlichen
Stärken und Schwächen bewusst! | S. 131 |
| E 4 | Skizzieren Sie die Konturen Ihrer
eigenen Lebensplanung! | S. 132 |
| E 5 | Entwerfen Sie eine Agenda zur Er-
höhung Ihrer sozialen Kompetenz! | S. 134 |
| E 6 | Erledigen Sie die unvermeidlichen
Marginalien! | S. 135 |
| E 7 | Kommen Sie an in der „authentischen
Gelassenheit“! | S. 138 |



*Falls nun aber jemand denkt,
Max und Moritz sei'n gekränkt . . .*


 Zum Ausklang

Ermutigendes und Entlasten-
des zum Assessment-Center
von Herrmann Hesse



*Assessment-Center machen heute
keinem Menschen wirklich Freude.
Drum zeigt dies Büchlein unverdrossen
mit welchen oftmals dreisten Possen
so manch` Assessment-Center spielt,
wenn es bewusst und ganz gezielt
beim Kandidat, der still schon flucht,
„Persönlichkeitsprofile“ sucht.*

*Damit man nicht noch mehr verzagt,
ist Transparenz jetzt angesagt:
Assessment-Center sind banal,
wenn man nur klar das Ritual,
das hinter dieser Sache steht,
genau erkennt und auch versteht.
Ach, lieber Leser sei gewiss,
mit „Wissenschaftlichkeit“ nix is`
bei dieser „Super-Top-Methode“,
sie ist nur heutzutage` halt Mode.*

*Wir lüften nun den Nebel-Schleier,
auf dass Bewerber dann viel freier
in ihr Assessment-Center geh`n
und die Komödie gut besteh`n.*

EinstimmungÜber die Kernbotschaft dieses
Büchleins

Assessment-Center haben keinen guten Ruf! Das wird jedem Betrachter sofort deutlich, der den im heutigen Internet-Zeitalter gängigen Weg der Informationsbeschaffung einschlägt, wenn es darum geht, sich einen ersten Eindruck über etwas Neues zu verschaffen. Also: „Assessment-Center“ in die Google-Suchmaschine eingeben, 0,10 Sekunden warten und dann die ersten vier bis fünf von ungefähr 1,1 Millionen angezeigten Seiten ein bisschen durchklicken! Sie sehen, lieber Leser, es dauert nicht lange, bis Sie auf Einschätzungen etwa der folgenden Art stoßen: härtestes Personalauswahlverfahren der Welt, Horrortrip, schlimm, gefährdet, tagelanger Stress mit fast unmenschlicher Konzentration etc., etc.

Da verwundert es nicht, dass sich seit vielen Jahren eine ganze Reihe von Büchern auf dem Markt etabliert hat, die den Kandidaten für ein Assessment-Center wohl gemeinte Tipps und Strategien zum Bestehen dieses Auswahlverfahrens an die Hand geben wollen. Darüber hinaus gibt es mittlerweile zahllose Anbieter von so genannten „Assessment-Center-Trainings“, in denen Bewerber durch ein intensives Coaching so „fit“ gemacht werden sollen, dass sie ein Assessment-Center nicht mehr fürchten müssen.

Macht bei dieser Ausgangslage ein weiteres Büchlein zum Thema Assessment-Center Sinn? Nun, wir wollen nicht den 16. Milchladen in einer Einkaufsstraße mit bereits 15 bestehenden Milchläden aufmachen. Unser Büchlein ist anders! Zwar wollen auch wir dem potentiellen Kandidaten für ein Assessment-Center ein praktischer Ratgeber sein. Unser Rat fußt aber auf einer Basis, die wirklich an's Eingemachte geht: unter den Mitstreitern in der „AC-Szene“ (Coaching-Anbieter, freiberufliche Moderatoren, Personalberatungsagenturen und viele andere mehr) existiert bezüglich der ange-

wandten AC-Methodik eine einschlägige, aber in der Öffentlichkeit weitgehend nicht publizierte Informationsbasis, die wir getrost als „Herrschaftswissen“ bezeichnen dürfen. Als Herrschaftswissen umschreibt man ja üblicherweise ein etwas nebulöses Geflecht von Wissen und Halbwissen, das man eben deshalb nicht so gerne preisgibt, um nicht den Nimbus des Geheimnisvollen zu verlieren. Hier aber setzt unser Büchlein an: wir wollen das Assessment-Center ein wenig „entzaubern“, indem wir zumindest ein gutes Stück von der Spitze des Eisbergs des Herrschaftswissens aufdecken wollen.

Zu diesem Zweck liegt unserem Büchlein eine zentrale Kernbotschaft zugrunde, die sich knapp gefasst in drei Sätzen unseren eigentlichen Ausführungen zum Thema voran stellen lässt. Wir wollen diese Sätze nun formulieren und aus dieser Kernbotschaft auch einige praktische Folgerungen für die Strukturierung unseres Büchleins ableiten. Denn unsere Kernbotschaft zieht sich natürlich wie ein roter Faden durch alles Weitere.

1. Der oftmals postulierte Anspruch der hohen Wissenschaftlichkeit auf der Basis gesicherter Forschungsergebnisse muss der Assessment-Center-Methode klar und eindeutig abgesprochen werden!

Ganze Heerscharen von AC-Befürwortern preisen diese Auswahlmethode deshalb so sehr, weil sie angeblich auf wissenschaftlich gesicherter Basis exakte Prognosen vom Verhalten eines Menschen in künftigen Arbeitssituationen erlauben würde. Wir werden uns mit der Haltbarkeit dieser Behauptung im Prolog (P 7) detaillierter auseinandersetzen. Nur soviel vorweg: diese so gern proklamierte Wissenschaftlichkeit der AC-Methode ist nach nunmehr fast 40 Jahren der gezielten Forschung auf diesem Gebiet absolut nicht mehr haltbar.

Praktische Schlussfolgerung für unseren Ratgeber: wenn es denn keine valide Prognose für zukünftiges Verhalten im Bereich der so genannten Sozialkompetenzen am Arbeitsplatz abgeleitet aus heutigen Momentbeobachtungen im Assessment-Center gibt, dann macht es auch keinen Sinn, ein bestimmtes und vermeintlich Erfolg versprechendes Verhalten für das Bestehen eines Assessment-Centers zu „trainieren“. Folgerichtig verzichten wir in unserem Büchlein auf oftmals zu lesende, aber eben irrige Ratschläge wie etwa: „Trainieren Sie zu Hause vor dem Spiegel für Ihre freie Rede eine dynamische Gestik; eine kräftig-ausdrucksvolle Körpersprache wird im Assessment-Center positiv bewertet“.

2. Trotz erwiesener „Nicht-Wissenschaftlichkeit“ der Assessment-Center-Methode umgeben sich die Betreiber dieses Auswahlverfahrens mit dem Nimbus der Wissenschaftlichkeit.

Ein Assessment-Center hat für jenen, der es noch nicht selbst erlebt hat, etwas Geheimnisvolles, ja manchmal sogar etwas Furcht erregendes. Furcht erregen können aber nur solche Situationen, über die man nichts oder nur wenig weiß. So wie es eben bei wissenschaftlichen Zusammenhängen oftmals der Fall ist (Oder könnten Sie, verehrter Leser, wenn Sie denn nicht gerade Atomphysiker sind, locker aus dem Stand heraus die Heisenbergsche Unschärfereleation für Otto-Normalverbraucher verständlich erklären? Der Autor dieses Büchleins könnte es mit Sicherheit nicht!). Ohne den Betreibern von Assessment-Centern eine Absicht zu unterstellen, muss man dennoch erkennen, dass sich im Laufe der Zeit in vielen Assessment-Center-Veranstaltungen aus dem Dunstkreis der vermeintlichen Wissenschaftlichkeit heraus geradezu „Rituale“ gebildet haben, die oftmals sogar in regelrechte Schikanen ausarten können.

Praktische Schlussfolgerung für unseren Ratgeber: Rituale und Schikanen verschaffen den Betreibern von Assessment-Centern-Veranstaltungen einen Waffenvorsprung, den wir ganz im Sinne von potentiellen Kandidaten eines Assessment-Centers positiv ausgleichen wollen. Um die Aufdeckung der Rituale und Schikanen für die Betreiber von Assessment-Centern „sozial verträglich“ zu gestalten, greifen wir in unserem Büchlein zu dem Mittel des Humors. Das ist auch der Grund, warum wir unseren Ratgeber in Anlehnung an Wilhelm Busch in sieben Streichen formuliert haben und die beiden Lausbuben Max und Moritz mitspielen lassen. Wilhelm Busch hätte in der zu seiner Zeit gebräuchlichen Sprache statt von Schikanen wohl eher von „Possen“ gesprochen. So altbacken dieser Begriff auf den ersten Blick klingt, er ist für unsere weiteren Überlegungen gar nicht so untauglich. „Posse“ deckt nämlich ein ganzes Spektrum von Ausprägungen einer Schikane ab. Wir haben dies in der folgenden Abbildung 1 einmal (wissenschaftlich!) skizziert, indem wir das Impressionskontinuum des Begriffs der Posse im konzeptionellen Zusammenhang zu schikanösen Praktiken im Assessment-Center dargestellt haben.

Die linguistische Betrachtung zum Begriff der „Posse“ ist für uns beileibe kein Selbstzweck. Wir leiten daraus nämlich ein „Messinstrument“ ab, mit dem wir jeweils operational ausdrücken wollen, welchen Intensitätsgrad einzelne Schikanen im Assessment-Center haben können. Wir haben dieses Messinstrument „das AC-Possenthermometer“ getauft. Wie Sie der Abbildung 2 entnehmen können, handelt es sich hierbei um eine achtstufige Skala, die ein Maßstab für die Intensität von Schikanen im Assessment-Center ist.