

## Nachrichten

**BERUFSTÄTIGE**  
**21 Prozent haben flexible Arbeitszeiten**

Jeder fünfte Arbeitnehmer (21 Prozent) hat flexible Arbeitszeiten. Das geht aus einer repräsentativen Befragung des Instituts zur Zukunft der Arbeit hervor. 14 Prozent können darüber hinaus im Homeoffice arbeiten, weitere 18 Prozent zumindest zum Teil im heimischen Büro. Die Studie wurde in Kooperation mit dem Businessnetzwerk Xing erstellt. [iza.org](http://iza.org)

**ARBEITSRECHT**  
**Kollegen dürfen über ihr Gehalt reden**

Wer wissen will, wie gut sein Gehalt im Vergleich zu dem der Kollegen ausfällt, darf mit ihnen darüber sprechen. Verschwiegenheitsklauseln hierzu sind nur zulässig, wenn ein Arbeitsvertrag individuell ausgehandelt wurde und der Arbeitnehmer dem zustimmt. Unwirksam sind sie dagegen in Formularverträgen, in denen die meisten Inhalte vorgegeben sind.

**MOBBING**  
**Betroffen sind junge und alte Mitarbeiter**

Ausgrenzung und Schikane, kurz Mobbing, trifft häufig Mitarbeiter, die unter 25 Jahre oder über 55 Jahre alt sind. Darauf weist die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hin. Bei Jüngeren stehen oft Expertise sowie Arbeitsleistung im Mittelpunkt der Attacken. Älteren werde eher die Arbeit entzogen und signalisiert, dass sie nicht mehr gebraucht werden.

## Zahlenwerk

32

**Prozent** der vom Staufenberg Institut für die Studie „Jobtrends 2016“ befragten 297 Unternehmen wählten als Auswahlverfahren das Assessment-Center. Das waren 25 Prozent mehr als im Jahr 2015. Klassische Bewerbungsgespräche mit der Personalabteilung liegen mit 82 Prozent aber weiter an der Spitze.

## Impressum

Eine Veröffentlichung der Berliner Morgenpost

**Chefredakteur:** Carsten Erdmann**Redaktion Karriere**

Georg J. Schulz (Ltg.), Andrea Pawlik

**Anzeigen:** Robert Burghardt**Verlag:** Berliner Morgenpost GmbH**Druck:** Axel Springer SE, Berlin**Anzeigen-Annahme:** 030-8872 7760

# Was Personaler von Bewerbern erwarten

Eine Einladung zum Assessment-Center macht die meisten Kandidaten nervös. Doch gut vorbereitet besteht man die Tests

■ VON DAGMAR TRÜPSCHUCH

Nach dem Telefoninterview kam die Einladung zum Assessment-Center (AC). Damit wusste Otto Lindner, dass er den zweiten Schritt im Bewerbungsverfahren der Deutschen Bahn (DB) bestanden hatte. Der 25-Jährige mit einem Masterabschluss in Strategischem Management hatte sich bei dem Verkehrsunternehmen auf die Stelle „Trainee innovative Serviceleistung“ beworben. Nun sollte er zu seinem ersten AC. Davon gehört hatte er schon viel, was genau ihn erwarten würde, wusste er noch nicht.

„Wir führen bei Trainees ein Auswahlverfahren mit mehreren Schritten durch, das AC ist einer davon“, sagt Monika Danner. Sie



Master-Absolvent Otto Lindner

ist Leiterin Graduate Recruiting bei der DB, das heißt, sie verantwortet die Auswahl von Bewerbern mit Hochschulabschluss. In einem Assessment-Center ermitteln Personalreferenten unter mehreren Bewerbern denjenigen, der am besten zu ihrer Stellenausschreibung passt. AC dauern meist ein oder zwei Tage, an denen die Kandidaten Tests und Beobachtungen absolvieren und beobachtet werden. „Dabei prüfen wir die Kandidaten auf für uns wichtige Kompetenzen“, erklärt Danner.

**Drei Hürden auf dem Weg zur Jobzusage**

Ob ein Bewerber zur Deutschen Bahn passt, testen die Personaler in mehreren Schritten. Die erste Auswahl treffen sie aufgrund der Bewerbungsunterlagen. Ein Telefoninterview ist der nächste formale Auswahlsschritt. Kandidaten, die das gut meistern, erhalten eine Einladung ins AC. Bei der Bahn sind das pro Trainee-Stelle drei bis vier Bewerber.

Mit seiner Einladung in der Tasche reiste Otto Lindner zur DB Station Frankfurt, wo das AC stattfinden sollte. Doch nicht, ohne sich intensiv vorbereitet zu haben: Dazu gehörte erst einmal eine Internetrecherche. „Ich wollte wissen, was andere erlebt haben, die schon ein AC bei der Bahn durchlaufen haben.“ Lindner unterhielt sich auch mit Freunden, die Erfahrung mit dem

Auswahlverfahren hatten. Und ganz wichtig: „Ich habe mich intensiv mit der DB als Unternehmen auseinandergesetzt“, erzählt Otto Lindner. Mit dem Ratsschlag seiner Freunde im Kopf, authentisch und selbstbewusst rüberzukommen, traf Lindner morgens um 9 Uhr auf seine Mitstreiter. „Maximal nehmen bei uns zwölf Teilnehmer an einem AC teil, pro vakanter Stelle zwei bis vier Bewerber“, sagt Monika Danner. In Lindners AC waren ITler, Ingenieure, Betriebswirte.

Vom Unternehmen ist der Personaler als Moderator dabei, der auch schon das Telefoninterview geführt hat, in der Regel auch die Führungskraft, für deren Team ein Mitarbeiter gesucht wird, und ein weiterer Kollege. Durch mehrere Beobachter sollen Einflüsse, wie etwa die Sympathie für einen der Kandidaten oder Geschlechterrollen, möglichst stark reduziert werden.

Die Beobachter und die Teilnehmer lernen sich zunächst in einem Begrüßungsgespräch

kennen. Von dort aus starten die Kandidaten in die verschiedenen Übungen, die alle im Kontext des jeweiligen Unternehmens angesiedelt sind. Bei der Bahn gehören dazu Fallstudien sowie „Individual- und Gruppensequenzen“, mehr möchte Monika Danner nicht verraten. Künstlich Stress aufbauen gehört aber nicht zu ihrem Konzept. „Uns ist wichtig, dass die Kandidaten sich

den Tag über wohlfühlen.“ Andere Unternehmen setzen die Kandidaten dagegen sehr wohl unter immensen Zeitdruck, um sie auf ihre Stressfähigkeit zu testen.

„Am Anfang des Tages geben wir den Kandidaten Transparenz darüber, auf welche Kompetenzen wir achten werden“, erklärt Monika Danner. „Diese sind in den Übungen dann mit sogenannten Verhaltensankern hinterlegt, auf die die Beobachter gucken.“ Ein Beispiel: Bei einer Präsentation könnte ein Verhaltensanker für Kommunikationsfähigkeit sein, dass der Vortragende Blickkontakt zu anderen sucht. Das A und O beim AC sei jedoch, dass die Kandidaten sich authentisch verhalten, findet Danner. „Die Beobachter erkennen sofort, wenn jemand eine Maske aufhat.“ Sie rät davon ab, sich besonders laut zu gebärden. „Häufig überzeugen gerade die Kandidaten, die zunächst zurückhaltender, dafür aber treffsicher in der Argumentation sind.“

Otto Lindner war von seinem ersten AC positiv überrascht. „Ich hatte mit Konkurrenz unter den Teilnehmern gerechnet“, sagt er. „Aber so war es nicht.“ Beim Lösen der Fallstudie hätten alle zusammengearbeitet. „Wir hatten dasselbe Ziel, und das war: gut zu performen.“ Die Auskunft, dass er das AC bestanden hatte, bekam er noch am selben Tag. „Die Eignung für den DB Konzern ist damit festgestellt“, sagt Danner. Wenn zwei Bewerber gleichermaßen geeignet erscheinen, ist ausschlaggebend, mit wem deren künftiger Vorgesetzter zusammenarbeiten will.

Masterabsolvent Otto Lindner konnte den Bewerbungsprozess für sich entscheiden, nachdem er auch im letzten Schritt, einem Interview, überzeugen konnte. Seitdem arbeitet er als Trainee unter anderem an einem



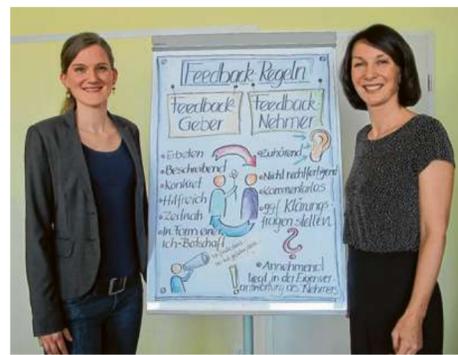
Monika Danner besetzt bei der Deutschen Bahn die Stellen für Akademiker. Otto Lindner nahm an einem ihrer Assessment-Center teil und bekam die Trainee-Stelle

SVEN LAMBERT (2)

neuen Konzept, wie die Infostände an den Bahnhöfen digitalisiert werden können. „Ich empfehle allen Bewerbern, sich gut auf ein AC vorzubereiten“, sagt Monika Danner. Im Internet gebe es viel Literatur. Sie findet auch Trainings empfehlenswert, wie sie an vielen Hochschulen von den Career Services angeboten werden.

**Trainerinnen bereiten auf den Auswahlprozess vor** „Kandidaten, die ein Training durchlaufen haben, sind immer im Vorteil zu denen, die unvorbereitet in ein AC gehen“, bestätigen Ludmilla Aurfurth und Jeannette Sieth. Sie gestalten am Weiterbildungsinstitut Gaetan AC-Trainings für Absolventen, Trainees und Berufseinsteiger. „Wir simulieren hier ein komplettes Assessment-Center mit Feedback und Auswertung“, sagt Bereichsleiterin Jeannette Sieth. Gemeinsam mit ihrer Kollegin nimmt sie als Trainerin und Beobachterin teil.

Bei Aurfurth und Sieth startet der Trainingstag oft mit einer Präsentationsübung, bei der sich die Teilnehmer in zwei bis drei Minuten vorstellen. „Die Präsentation sollte man vorbereitet haben“, rät Aurfurth. In der folgenden Gruppenübung – ein Rollenspiel, eine Diskussion



Ludmilla Aurfurth (l.) und Jeannette Sieth bereiten Bewerber darauf vor, in einem Assessment-Center zu bestehen

DAGMAR TRÜPSCHUCH

oder eine Konstruktionsaufgabe – werden die Teilnehmer auf ihre Teamfähigkeit hin abgeklipft: Wie agiert der Einzelne in der Gruppe? Ist er dominant, hat er Führungskompetenz?

„Bei allen Übungen geht es weniger um die Ergebnisse als um die Lösungswege“, sagt Jeannette Sieth. Getestet wird – je nach den Anforderungen des Jobs – das Kooperations- und Konfliktverhalten, Zeitmanagement und ob sie in einer Diskussion auch Schwächere zu Wort kommen lassen. Davon, sich eine Rolle zurechtzulegen, rät Ludmilla Aurfurth ab. Die Teilnehmer wüssten ja nicht, was das Unternehmen sucht: einen Teamplayer oder einen Entscheidungsträger.

Bei kaum einem AC fehlt die Aufgabe „Postkorbübung“, bei der die Teilnehmer eingegangene Informationen bewerten und unter festen Zeitvorgaben abarbeiten müssen. Hier wollen die Personaler sehen, ob die Bewerber Prioritäten setzen und Aufgaben delegieren können.

Die Trainerinnen empfehlen, sich vor einem AC intensiv mit den Inhalten der ausgeschriebenen Stelle und dem Unternehmen als Ganzes auseinanderzusetzen. Gerade bei der Fallstudie sei es hilfreich, die Firmenphilosophie zu kennen. Standardisier-

**Interview** Das Auswahlinstrument Assessment-Center (AC) besteht aus mehreren Übungen und Diskussionen. Eine der Komponenten ist das strukturierte Interview. Im Rahmen dessen werden allen Kandidaten getrennt voneinander dieselben Fragen gestellt.

**Postkorbübung** In einer festgelegten Zeit muss jeder Teilnehmer einen sogenannten Postkorb abarbeiten. Das ist ein Stapel von eingegangenen Anweisungen, Anfragen und Aufforderungen. Getestet wird damit die Fähigkeit, Aufgaben nach ihrer Bedeutung zu beurteilen. Außerdem stehen hier die Belastbarkeit und die Stressre-

# AC verrät nicht, ob die Chemie stimmt

Was das Instrument ermitteln kann und wo Grenzen sind, erklärt Claudia Michalski

Claudia Michalski ist geschäftsführende Gesellschafterin der Firma OMC OpenMind Management Consulting. Seit 20 Jahren berät sie Fach- und Führungskräfte, die sich beruflich verändern wollen, sowie Personaler beim Einsatz von eignungsdiagnostischen Verfahren. Dagmar Trüpschuch sprach mit ihr über Assessment-Center (AC) und andere Instrumente.

Die Tests sagen durchaus etwas über die jeweilige Persönlichkeit aus. Ich warne Unternehmen jedoch davor, Persönlichkeitstests als allein selbigen machendes Mittel einzusetzen. Wer solche Tests häufiger durchlaufen hat, bekommt eine gewisse Übung darin. Mit ein wenig Routine weiß der Kandidat dann, wie er antworten muss, um den Erwartungen zu entsprechen.

**Berliner Morgenpost:** Frau Michalski, was versteht man eigentlich unter Eignungsdiagnostik?

**Claudia Michalski:** Eignungsdiagnostik ist ein Sammelbegriff für alle Verfahren zur Messung von fachlichen Kompetenzen, persönlichen Eigenschaften und Verhaltenstendenzen im beruflichen Kontext. Es gibt verschiedene Methoden. Das können beispielsweise Persönlichkeitstests sein wie das sogenannte Big Five Persönlichkeitsmodell oder der Typentest MBTI. Es können aber auch strukturierte Interviews sein.



Unternehmensberaterin Claudia Michalski

PRIVAT

Was würden Sie denn empfehlen? Die optimale Strategie ist immer eine Mischung aus AC-Übungen, anderen eignungsdiagnostischen Verfahren und persönlichem Eindruck, den die einstellende Führungskraft gewinnt, wenn sie beispielsweise als Beobachter am AC teilnimmt. Das ideale Einstellungsverfahren prüft auch das Wertesystem des Kandidaten ab und vergleicht es mit dem Wertesystem des Unternehmens.

**Was ist aus Ihrer Sicht das Besondere an einem Assessment-Center?**

Es ist eine Kombination von verschiedenen eignungsdiagnostischen Verfahren. Assessment-Center sind relativ teuer und aufwendig. Deswegen stellen viele Unternehmen Persönlichkeitstests voran, um zu ermitteln, ob die persönlichen Eigenschaften des Bewerbers mit der zu besetzenden Stelle überhaupt übereinstimmen, bevor sie die Kandidaten zum AC einladen. In der Regel dauern diese einen Tag und bestehen aus vier Komponenten: strukturiertes Interview, Postkorbübung, Fallstudie und Gesprächsübung. In den Assessment-Centern für Berufseinsteiger, beispielsweise für Trainees, sind auch Gruppenübungen enthalten.

**Wie aussagekräftig sind diese Verfahren?**

Welche Vorteile bieten Assessment-Center bei der Personalauswahl? Und sehen Sie auch Nachteile?

Ein AC hat den großen Vorteil, dass es weitgehend objektiviert verschiedene Kandidatenprofile nebeneinanderstellt. Es ist hilfreich zur Entscheidungsfindung, es sollte jedoch um den persönlichen Eindruck und den Faktor der kulturellen Passung ergänzt werden. Denn es gibt Komponenten, die lassen sich in einem AC nicht feststellen. Wie zum Beispiel, ob der Kandidat zum kulturellen Profil des Unternehmens passt und ob die Chemie zum potenziellen Vorgesetzten stimmt. Denn am Ende müssen Menschen mit Menschen arbeiten. Nur aufgrund der Ergebnisse eines Assessment-Centers würde man nicht in jedem Fall die richtige Entscheidung treffen.

**Fallstudie** Hierbei müssen die Kandidaten in einer bestimmten Zeit einige Problemfälle lösen und ihre Ergebnisse mit einer Präsentation vorstellen. Getestet werden damit Stressresistenz, analytische und konzeptionelle Fähigkeiten sowie Präsentationsstärke.

**Gesprächssituation** Dies kann je nach Ausrichtung der zu besetzenden Stelle ein Verhandlungs-, Kunden- oder Mitarbeitergespräch sein. Argumentation und Verhalten des Kandidaten werden dabei beobachtet und beurteilt.

## Aufgaben für Bewerber