**Vorbereitung fürs Auswahlverfahren So meistern Sie die häufigsten Übungen im Assessment-Center**

**Von Sarah Schmidt**https://ssl-sz.met.vgwort.de/na/206d0cd355cd405eada0df96632dcba619. Juli 2016, 10:43 Uhr Süddeutsche Zeitung

[](https://media-cdn.sueddeutsche.de/image/sz.1.3084841/860x860?v=1517570737000&method=resize&cropRatios=0:0-Zoom-www) Zahlreiche Unternehmen setzen Assessment Center ein, um geeignete Kandidaten auszuwählen. Auf die Übungen kann man sich allerdings vorbereiten. (Foto: imago/Westend61)

Gruppendiskussion, Postkorb, Persönlichkeitstest: Welche Aufgaben Sie erwarten, was die Personaler testen wollen und wie Sie punkten können.

In manchen Branchen ist es absoluter Standard, in vielen Unternehmen kommt es dann zum Einsatz, wenn aus Mitarbeitern Führungskräfte werden sollen: das Assessment Center, kurz AC genannt. Ein oder zwei Tage dauert diese Art Auswahlverfahren in der Regel, meist werden mehrere Bewerber in einem Durchlauf getestet, seltener eine einzelne Person.

Der Grundgedanke ist lobenswert: Lässt sich doch mit unterschiedlichen Übungen und Aufgabenstellungen besser feststellen, ob Job und Bewerber zueinander passen, als dafür nur ein Vorstellungsgespräch heranzuziehen. Bei den Kandidaten erzeugt der Gedanke daran, über Stunden in mehreren Runden auf die berufliche Eignung geprüft zu werden, jedoch oft ein mulmiges Gefühl.

Doch das ist gar nicht nötig, auf ein Assessment Center kann man sich vorbereiten. Das sollte man auch tun, empfehlen die Karriereberater Christian Püttjer und Uwe Schnierda empfehlen, [die mehrere Ratgeber-Bücher zu Bewerbung und AC-Vorbereitung verfasst haben](https://www.karriereakademie.de/). Hier finden Sie die gängigsten Übungstypen zusammengestellt. Sie erfahren, worauf die Personalabteilung damit abzielt und welche Erfolgsstrategie Sie ans Ziel bringt:

**Selbstpräsentation  
Die Aufgabe:**Oft beginnt ein Assessment Center mit einer Vorstellungsrunde. Die Teilnehmer werden gebeten, sich in einem kleinen Vortrag zu präsentieren. Meist gibt es eine kurze Vorbereitungszeit, die Präsentation an sich soll in der Regel fünf bis zehn Minuten dauern.

**Das wird getestet:**Wie souverän sprechen Sie vor einer Gruppe? Wie stellen Sie Ihren beruflichen Werdegang dar? Und vor allem: Was sind Sie für ein Typ? Bei der Selbstpräsentation haben die Kandidaten die Möglichkeit, einen ersten Eindruck zu hinterlassen. Wer schon gleich zu Beginn die Beobachter für sich gewinnen kann, nimmt diesen Sympathiebonus mit durch die nächsten Übungen.

**Ihre Strategie:**Aufrecht stehen, Blickkontakt suchen, einen möglichst entspannten, freundlichen Eindruck machen - für die Selbstpräsentation gilt all das, was auch für jede andere Form von Vortrag gilt. Der Fokus sollte auf Ihrer beruflichen Entwicklung und Kompetenz liegen. Auf keinen Fall sollten Sie Ihren Werdegang aber als Aneinanderreihung von "Dann habe ich x gemacht und dann y" gestalten. Stellen Sie den roten Faden dar, statt Studienfach und Arbeitgeber herunter zu rattern. Sie sollten knapp aber präzise darlegen, was genau Ihre Funktion und Aufgabe in einem Job war, was Sie daran interessiert und begeistert.

Ganz wichtig: Präsentieren Sie sich als aktiven Gestalter Ihres Lebenslaufs! "Ich habe eine neue Herausforderung gesucht und wollte mich stärker in den Bereich XY entwickeln" statt "Dann hat sich länger nichts getan im Unternehmen, später kam dann das Angebot, im Bereich XY zu arbeiten".

Nutzen Sie gern die zur Verfügung stehenden Medien wie Flipchart oder Whiteboard - aber verkünsteln Sie sich nicht. Lassen Sie zum Beruflichen auch ein, zwei persönliche Details in Ihren Vortrag einfließen.

**Heimliche Beobachtung  
Die Aufgabe:**Nicht nur während der einzelnen AC-Übungen stehen Sie unter Beobachtung, auch dazwischen. Manche Unternehmen testen die Bewerber sogar schon vor dem offiziellen Start des Assessment Centers und bauen eine Verzögerung ein. "Gerade bei [Assessment-Centern](https://www.sueddeutsche.de/thema/Assessment-Center), die auf Positionen mit Kundenkontakt abzielen, passiert es immer wieder, dass Sie bewusst einer Wartezeit ausgesetzt werden", so Christian Püttjer und Uwe Schnierda im Ratgeber "Assessment-Center-Training für Führungskräfte". Die ideale Gelegenheit, sich die Kandidaten außerhalb einer Prüfungssituation anzuschauen.

Auch in den Kaffeepausen oder während eines gemeinsamen Mittagessens sammeln die Beobachter Eindrücke von den Bewerbern - die häufig sogar aussagekräftiger sind als das glattgebügelte Verhalten in den Übungen. Und auch nach Ende der Veranstaltung sollten Sie sich darüber im Klaren sein, dass Sie weiterhin einen Eindruck hinterlassen.

**Das wird getestet:**Steht der Bewerber, der sich gerade noch als Teamplayer und Kommunikationstalent gefeiert hat, kontaktscheu am Rand? Ranzt eine Kandidatin die Service-Kraft an, weil der Kaffee nicht heiß genug ist? Wie Sie sich außerhalb der AC-Übungen verhalten, gibt einen Einblick, wer Sie im "normalen Leben" sind, wenn Sie sich nicht gerade in einer Prüfungssituation und unter Beobachtung befinden.

**Ihre Strategie:**Zeigen Sie sich über den gesamten AC-Prozess von Ihrer kompetenten und angenehmen Seite (hilfreich ist natürlich, wenn Sie tatsächlich kompetent und umgänglich sind). Stellen Sie sich morgens vorab bei Ihren Mitbewerbern vor, halten Sie freundlichen Smalltalk - das hilft Ihnen auch im weiteren Verlauf. Nutzen Sie auch die Pausen und das Mittagessen, um sich auszutauschen. Die AC-Experten Schnierda und Püttjer empfehlen, sich vorab je drei Themen für Smalltalk und drei Themen für fachliche Gespräche zu überlegen - so beugen Sie peinlichem Schweigen vor.

Meiden Sie heikle Themen wie Religion, Politik - und je nach Vereinszugehörigkeit Fußball-Ergebnisse. Mit Lästereien über den bisherigen Arbeitgeber sammeln Sie auch nur Minuspunkte. Und, ganz wichtig: So seltsam oder bescheuert Ihnen manche Übung auch vorkommt, Sie sollten auf keinen Fall die Sinnhaftigkeit des Verfahrens in Zweifel ziehen - weder gegenüber Ihren Mitbewerbern und schon gar nicht gegenüber den beteiligten Beobachtern.

**Gruppendiskussion  
Die Aufgabe:**Die Gruppendiskussion ist ein absoluter Klassiker unter den AC-Übungen. Kein Wunder, denn das Setting simuliert eins zu eins Besprechungen und Meetings - in vielen Jobs ein großer Bestandteil des Tagesgeschäfts. Außerdem ist es mit dieser Übung möglich, mehrere Kandidaten in Interaktion und im direkten Vergleich zu erleben.

Üblicherweise wird ein Thema vorgegeben, über das Sie nach einer kurzen Vorbereitungszeit mit mehreren anderen Kandidaten sprechen. Meist handelt es sich entweder um eine Kontroverse, in der eine Position gefunden werden soll (Beispiel: "Sollte private Altersvorsorge steuerbegünstigt werden?"), oder die Diskussionsrunde wird beauftragt, für eine Herausforderung eine gemeinsame Strategie zu erarbeiten ("Entwickeln Sie eine Imagekampagne für einen privaten Briefpostzusteller"). In der Regel sind alle Diskussionsteilnehmer gleichberechtigt, es gibt also keinen Moderator. In manchen Settings werden jedoch vorab bestimmte Rollen und Funktionen vergeben.

**Das wird getestet:**Ein Großteil der AC-Teilnehmer schätzt Püttjer und Schnierda zufolge falsch ein, was von den Teilnehmern in einer Gruppendiskussion erwartet wird: "Viele glauben, dass sie selbst gut dastehen, wenn sie ihre Mitbewerber in die Ecke drängen." Statt mit eigenen Inhalten zu punkten, geht es diesen Personen dann nur darum, die Argumente der anderen abzuwerten.

Was die Beobachter tatsächlich interessiert: Wie überzeugend vertreten Sie Ihre eigenen Argumente? Bringen Sie die Diskussion nicht nur inhaltlich, sondern auch strukturell voran? Nehmen Sie auf die anderen Teilnehmer Bezug und entwickeln die gemeinsame Position weiter? Lösen Sie mögliche Konflikte souverän und sachlich? Bleiben Sie auch unter Druck höflich?

**Ihre Strategie:**Nutzen Sie die Vorbereitungszeit, um sich möglichst breit Ideen und Argumente zurechtzulegen. Statt sich nur auf eine Position zu konzentrieren, sollten Sie Pro- und Gegenargumente sammeln. Beteiligen Sie sich unbedingt an der Diskussion. Extra-Pluspunkte sammelt, wer nicht nur seine Meinung in den Raum posaunt, sondern das Gespräch auch methodisch weiterbringt: "Wir sollten uns zunächst eine Struktur überlegen, nach welchen Kriterien wir die Optionen bewerten wollen..." oder "Bei den Punkten A, B und C haben wir ja jetzt schon eine Einigung. Damit wir innerhalb der vorgegebenen Zeit zu einer Entscheidung kommen, schlage ich vor, dass wir jetzt D klären."

Beißen Sie sich nicht an kleinteiligen Streitpunkten fest, behalten Sie das große Ganze im Blick. Achten Sie auf die Zeit. Schlichten Sie zwischen Teilnehmern, die sich in einem Disput verkeilt haben und binden Sie auch die stilleren Teilnehmer mit ein - idealerweise durch namentliche Ansprache ("Mich würde interessieren, was Sie, Herr Maier, mit Ihrer Erfahrung im Recruiting dazu sagen.").

Idealerweise zeigen Sie Ihrer Diskussionskompetenz am Schluss mit einer Zusammenfassung der vereinbarten Punkte.

**Rollenspiel  
Die Aufgabe:**Klingt nach Theater - tatsächlich handelt es sich beim Rollenspiel aber um eine Simulation einer herausfordernden Gesprächssituation. So unterschiedlich die Settings auch sein mögen, worauf Sie sich auf jeden Fall einstellen können, ist ein Konflikt. Hier einige klassische Aufgabenstellungen: ein Gespräch mit einem Mitarbeiter, der durch schlechte Leistung auffällt, ein Reklamationsgespräch mit einem unzufriedenen Kunden, ein Gespräch mit einem Kollegen auf gleicher Hierarchieebene, der immer wieder intrigant Ihre Vorhaben hinterläuft. Ihr Kommunikationspartner wird voraussichtlich von einem der Beobachter gespielt. Vorab bekommen Sie in der Regel kurze Instruktionen zum Setting. Für das eigentliche Gespräch sind meist zehn bis 15 Minuten vorgesehen.

**Das wird getestet:**Kaum eine andere Übung prüft so gezielt Ihre Kommunikations- und Führungskompetenz. Können Sie Ihren Standpunkt klar vertreten und gleichzeitig Einfühlungsvermögen beweisen? Wie gehen Sie mit Konflikten um?

**Ihre Strategie:**Lesen Sie aufmerksam die Instruktionen durch, achten Sie auch auf Details - häufig finden sich hier wichtige Hinweise, was tatsächlich hinter einem Konflikt steckt, aber auch, wo Sie zur Lösung eines Problems ansetzen können. Zur Eröffnung des Gesprächs sollten Sie Ihr Gegenüber freundlich begrüßen. Sagen Sie möglichst klar, worum es geht. Halten Sie sich zunächst mit Bewertungen zurück und lassen Sie sich die Situation aus Sicht des Mitarbeiters / Kollegen / Kunden schildern - hören Sie in dieser Phase unbedingt aufmerksam zu, fragen Sie nach, falls etwas unklar ist.

Im weiteren Verlauf sollten Sie Ihren Standpunkt klarmachen ("Ständiges Zuspätkommen kann ich nicht dulden - schon aus Fairness gegenüber den Kollegen"). Beim Erarbeiten einer Lösung sollten Sie dann aber Ihr Gegenüber wieder einbinden. Geben Sie Ihrem Gesprächspartner das Gefühl, ernstgenommen zu werden, aber machen Sie keine Zugeständnisse, die den Unternehmensinteressen klar entgegen stehen.

Schließen Sie das Gespräch mit einer klaren Vereinbarung ("Dann sehen wir uns wie besprochen in zwei Wochen noch einmal wieder.").

**Vortrag  
Die Aufgabe:**Zu einem vorgegebenen Thema soll eine kurze Präsentation vorbereitet und vor Publikum gehalten werden. Für die meisten AC-Teilnehmer bedeutet diese Aufgabe besonders viel Stress, haben Püttjer und Schnierda beobachtet.

Die Vortragsthemen variieren von Unternehmen zu Unternehmen. Häufig geht es aber um Entwicklungen, die in der entsprechenden Branche anstehen, oder um ein politisches Thema von allgemeinem Interesse.

**Das wird getestet:**Auch diese Übung erlaubt es den Beobachtern, eine ganze Reihe Kriterien zu bewerten. Neben der Rhetorik-Kompetenz eines Kandidaten wird dessen Fähigkeit, Inhalte zu strukturieren und zu argumentieren, geprüft. Auch das Verhalten unter Stress und das Zeitmanagement lassen sich während eines Vortrags gut beobachten.

**Ihre Strategie:**Machen Sie sich nicht mit inhaltlichen Details verrückt! Statt in der Vorbereitungszeit das eine, überzeugende Argument auszufeilen, sollten Sie sich lieber darauf konzentrieren, eine schlüssige Gesamtstruktur zu erarbeiten. Zu Beginn Ihres Vortrags sollten Sie kurz ins Thema einführen und einen Überblick über die Gliederung Ihrer Präsentation geben. Gehen Sie bei strittigen Themen sowohl auf Pro- als auch auf Contra-Argumente ein. Illustrieren Sie Ihre Aussagen mit Beispielen und schließen Sie Ihren Vortrag mit einer kurzen Zusammenfassung und (wenn angebracht) konkreten Handlungsempfehlungen.

Nutzen Sie auf jeden Fall zur Verfügung stehende Medien wie Flipchart oder Whiteboard - so zeigen Sie Ihre Kompetenz, außerdem sorgt dies bei Ihren Zuhörern für Orientierung. Behalten Sie auf jeden Fall die Zeit im Auge. Auf Verständnisfragen sollten Sie direkt eingehen. Versucht Sie jemand durch penetrantes Nachhaken oder kritische Einwände aus der Reserve zu locken, vertagen Sie die Diskussion auf das Ende Ihres Vortrags.

**Postkorb  
Die Aufgabe:**"Sie sind Führungskraft, hier ist ein ganzer Stapel mit Aufgaben, Terminen, Mails und Notizen. Entscheiden Sie innerhalb der nächsten halben Stunde, wie Sie diese priorisieren, delegieren und bearbeiten." So lautet eine typische Anleitung der Postkorb-Übung. Meist bekommen Sie einen Stapel Ausdrucke, in immer mehr ACs wird die Übung mittlerweile am Computer bearbeitet. Ihre Ergebnisse müssen Sie entweder nach Ende der Zeit mündlich vorstellen und begründen oder Sie vermerken Entscheidungen auf den Unterlagen. Die Bearbeitung erfolgt gewöhnlich unter Zeitdruck.

**Das wird getestet:**Lauter typische Führungskompetenzen: Wie sicher treffen Sie (sinnvolle) Entscheidungen? Sind Sie in der Lage, unter Stress Aufgaben zu priorisieren? Können Sie delegieren? Beherrschen Sie ein effizientes Zeitmanagement? Stehen Sie auch im Nachhinein zu Ihren Entscheidungen und können diese begründen?

**Ihre Strategie:**Lesen Sie aufmerksam die Anleitung: Ihre Funktionsbeschreibung ("Sie sind die Geschäftsführerin eines mittelständischen Unternehmens mit 50 Mitarbeitern") ist der Rahmen, innerhalb dessen Sie Entscheidungen fällen. Behalten Sie außerdem im Auge, welche Personen und Abteilungen genannt werden, an die Sie Aufgaben abgeben können.

Die AC-Experten Püttjer und Schnierda empfehlen, sich zunächst einen Überblick über alle Aufgaben zu verschaffen: "Die Übung ist oft so gestaltet, dass spätere Inhalte im Widerspruch zu vorhergehenden stehen."

Bei der Priorisierung von Aufgaben hilft Ihnen eine einfache Entscheidungsmatrix: Welche Aufgaben sind wichtig und dringlich (selbst kümmern), welche sind zwar wichtig, lassen sich aber verschieben, welche sind zwar dringlich, aber nicht wichtig (delegieren) und welche sind weder wichtig noch dringlich - und daher zunächst zu vernachlässigen?

Da es meist darum geht, einen Tagesablauf zu planen, hilft es, die verschiedenen Termine übersichtlich in einem Kalender zu sortieren. Achten Sie hierbei darauf, die Dauer realistisch einzuschätzen und Puffer einzuplanen.

Halten Sie sich nicht zu lange an Details auf. Wichtig ist, eine Entscheidung zu treffen und diese begründen zu können.

**Business Case / Fallstudie  
Die Aufgabe:**Auf Fallstudien, neudeutsch gern Business Case genannt, müssen sich alle einstellen, die sich bei einer Unternehmensberatung oder für eine Managementposition beworben haben. Bei diesem besonders aufwendigen Übungstyp werden die Bewerber mit einer ganzen Reihe Informationen und Unterlagen konfrontiert. Auf Basis dieser Materialien müssen dann Management-Entscheidungen getroffen werden.

**Das wird getestet:**Ob der AC-Kandidat in der Lage ist, aus einer Fülle an Informationen die wesentlichen Kernaussagen herauszufiltern, Zusammenhänge zu erkennen und daraus sinnvoll Entscheidungen abzuleiten. Je nach Art der Fallstudie werden auch Fachwissen und Methodenkompetenz geprüft, beispielsweise wenn eine Bilanz interpretiert werden soll oder eine Stärken-/Schwächenanalyse gefragt ist.

**Ihre Strategie:**Ein typischer Fehler ist es Püttjer und Schnierda zufolge, sich mit dem Zeitmanagement zu verzetteln. Viele Kandidaten verbrächten zu viel Zeit mit einer detaillierten Auswertung und könnten dann am Ende die zu treffende Entscheidung nicht mehr fundiert darlegen. Auch sollten die AC-Teilnehmer sich nicht zu schnell auf eine Sichtweise festlegen. Zu groß ist dann die Gefahr, Alternativlösungen zu übersehen oder Fakten einseitig zu interpretieren. Die Experten empfehlen, zunächst die Unterlagen zu sichten, Kernaussagen zu notieren, Zusammenhänge zu suchen, eine Lösungsskizze zu entwerfen und schließlich die Ergebnisse schriftlich zu fixieren. Speziell für den letzten Aspekt sollte unbedingt ausreichend Zeit eingeplant werden - gerade, wenn die Ergebnisse noch präsentiert werden müssen.

**Leistungstests  
Die Aufgabe:**Immer wieder greifen Unternehmen auch auf Tests zurück. Ein Vorteil aus Unternehmenssicht: Die Teilnehmer sind beschäftigt, um Leerlauf im Ablauf zu überbrücken. Gängige Testtypen sind Intelligenz- und Konzentrationstests. Hier müssen verschiedene Aufgabentypen zumeist unter Zeitdruck bearbeitet werden.

**Das wird getestet:**In gängigen [IQ-Tests](https://www.sueddeutsche.de/thema/IQ-Test) werden Sie mit einer Mischung aus Aufgabentypen konfrontiert, die Rechenfähigkeit, logisches Denken, räumliches Vorstellungsvermögen, Abstraktionsfähigkeit und Sprachverständnis prüfen sollen.

In einem Konzentrationstest müssen Sie in der Regel eine an sich einfache Aufgabe unter großem Zeitdruck erfüllen. Ein Beispiel ist der sogenannte "d2 Test", bei dem zig Reihen von d's und p's nach einem speziellen Buchstabentyp durchsucht werden müssen.

**Ihre Strategie:**Üben Sie! Auch wenn man Ihnen anderes erzählt: Sie können Ihr Abschneiden zu einem erheblichen Grad verbessern, wenn Sie sich vorher mit den Aufgabentypen vertraut gemacht haben.

Die Intelligenztest-Aufgaben sind zum Beispiel nach einigen gängigen Mustern gestaltet. Wer diese kennt, hat in der Prüfungssituation deutlich weniger Schwierigkeiten. Bei vielen Matheaufgaben lässt sich zum Beispiel die Rechengeschwindigkeit enorm erhöhen, wenn einfach auf die letzte Ziffer geachtet wird. Bei Multiple-Choice-Formaten fallen dann nämlich automatisch Antworten weg. Ein Beispiel: 769-234=? a) 526, b) 535 oder c)489. Hier muss Antwort b) schon deshalb korrekt sein, weil 9 minus 4 zwingend 5 als letzte Ziffer vorgibt.

Auch Konzentrationstests können Sie vorab üben. Besonders wichtig im Prüfungssetting: Bleiben Sie unbedingt dran und brechen Sie die Aufgabe nicht vor Ende der Zeit ab!

[[IQ-Test Wie intelligent sind Sie?](https://iqtest.sueddeutsche.de/)IQ-Test](https://iqtest.sueddeutsche.de/) **[Wie intelligent sind Sie?](https://iqtest.sueddeutsche.de/)** [Wie gut sind Sie im analytischen Denken und logischen Schlussfolgern? Mit Hilfe des IQ-Tests von SZ.de können sie ermitteln, wie hoch Ihr Intelligenzquotient ist.](https://iqtest.sueddeutsche.de/)

**Persönlichkeitstests  
Die Aufgabe:**Auch Persönlichkeitstests dienen wie Leistungstests vor allem der Beschäftigung der Teilnehmer. In diesem Fall wird Ihnen eine Liste zahlreicher Fragen vorgelegt, auf die es allerdings keine im eigentlichen Sinne richtige oder falsche Antwort gibt. In den meisten Tests müssen Sie zu Aussagen angeben, inwieweit diese auf Sie zutreffen oder nicht zutreffen.

**Das wird getestet:**Angeblich sollen Persönlichkeitstests dazu dienen, Kontakt- und Konfliktfähigkeit, Motivation, Belastbarkeit und Ähnliches zu testen. Allerdings kann die Aussagekraft solcher Tests durchaus angezweifelt werden - vor allem, wenn es sich um ein "selbstgebasteltes" Testformat eines Unternehmens handelt.

**Ihre Strategie:**Die beste Strategie für Persönlichkeitstests ist, sich zu überlegen, mit welcher Art Person das Unternehmen die Position idealerweise besetzen wollen würde. Vermutlich handelt es sich um einen offenen, aktiven, verlässlichen, emotional ausgeglichenen und souveränen Menschen - und mit dieser Idealversion im Kopf sollten Sie den Test ausfüllen.

https://www.sueddeutsche.de/karriere/vorbereitung-fuers-auswahlverfahren-so-meistern-sie-die-haeufigsten-uebungen-im-assessment-center-1.3083273