

SPEZIAL

In Kooperation mit:

XING



DEUTSCHLANDS

370 BESTE

ARBEITGEBER

Die Top-Unternehmen aus 17 Branchen – wer sie sind und was sie bieten

Der große Gehaltsreport
150 Berufe
Wer wie viel verdient



Bill McDermott



Thomas Enders



Martin Winterkorn



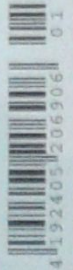
Martina Koedertitz



Peter Löscher



FOCUS-SPEZIAL Deutschlands beste Arbeitgeber



Osterreich € 7,60

3.

Vorstellen

Statt zum klassischen Bewerbungsgespräch laden viele Unternehmen zum **Assessment-Center**, in dem Kandidaten gleich eine Vielzahl von Aufgaben bewältigen müssen.



Den Test bestanden

Jasmine Pfaff, 25

Die Betriebswirtin sollte im Assessment-Center von Adidas die Rolle einer Führungskraft übernehmen und einen Mitarbeiter zu mehr Leistung motivieren. Keine leichte Aufgabe – erst recht, wenn der künftige Job davon abhängt. Pfaff überzeugte als Managerin und erhielt eine Stelle als Trainee

Jasmine Pfaff hatte ein mulmiges Gefühl, als sie das Zimmer betrat, in dem bereits ein Mitarbeiter von Adidas auf sie wartete: Für die kommenden 20 Minuten sollte die BWL-Studentin in die Rolle einer Vorgesetzten schlüpfen und ihrem Gegenüber nahelegen, mehr Leistung im Job zu bringen.

Trotz ihrer Nervosität überzeugte Pfaff in dem Test, der eine typische Führungskraft-Aufgabe simulierte: Mit viel Einfühlungsvermögen brachte sie dem Mitarbeiter bei, dass er sicherlich mehr könne, als er derzeit zeige. In dem Gespräch fand sie heraus, wo seine Schwierigkeiten liegen und wie er sie in den Griff bekommt.

Als die Prüfung vorbei war, atmete die damals 24-Jährige aus Wilhelmshaven erleichtert auf. „Das Rollenspiel lief extrem gut und hat mir den richtigen Kick für das anschließende Interview mit einem anderen Adidas-Manager gegeben“, erinnert sie sich. Voller Selbstvertrauen meisterte Pfaff auch diese Hürde noch problemlos. Sie habe an diesen Tag nur gute Erinnerungen, erzählt sie.

Pfaff war eine von zwölf Kandidaten, die im März 2011 beim Sportartikelhersteller Adidas an einem Assessment-Center (AC) für ein Trainee-Programm teilnahmen. Von der Selbstpräsentation bis zur Lösung einer Fallstudie durchlief sie souverän alle Stationen, die das Auswahlverfahren von Adidas beinhaltet. Die Zusage des Sportartikelunternehmens kam schon zwei Tage später. Seit Januar 2012 beschäftigt sich die Betriebswirtin jetzt mit der Entwicklung und Steuerung von Lieferanten- und Kundennetzwerken.

Mehr als jedes zweite deutsche Unternehmen nutzt Assessment-Center, um potenziellen Führungsnachwuchs zu finden. Die Firmen laden diejenigen Kandidaten ein, die ihnen nach dem Studium aller Bewerbungen für die ausgeschriebenen Jobs und die daran anschließenden Telefoninterviews als ideal erscheinen. 36 Prozent der Unternehmen nutzen die umfassenden Tests darüber



»Immer mehr Firmen wenden Assessment-Center an; ihnen begegnet man fast überall«

Christof Obermann
Arbeitskreis Assessment-Center

hinaus, um das Potenzial ihrer vorhandenen Mitarbeiter zu prüfen. Zu diesem Schluss kommt die aktuelle AC-Studie 2013 des Arbeitskreises Assessment-Center. Die Erhebung zeigt, dass inzwischen bereits 27 der Dax-30-Unternehmen das Assessment-Verfahren einsetzen.

„Die deutschen Firmen liegen voll im Trend: Weltweit wenden immer mehr Unternehmen Assessment-Center an. Selbst in Ostafrika und Indonesien – ihnen begegnet man inzwischen fast überall“, beobachtet Studien-Initiator Christof Obermann.

In der Auswahlrunde durchlaufen die eingeladenen Bewerber Situationen, die den späteren Job bei ihrem Wunscharbeitgeber simulieren. Während der Übungen beobachten Personaler und Manager des Unternehmens Verhalten sowie Fähigkeiten der Kandidaten und bewerten sie.

„Die Prüfungssituationen sind in der Regel stark auf den Job ausgerichtet, den die Bewerber im Falle einer Zusage bekommen“, erklärt Jens Quandt, Diplompsychologe und geschäftsführender Partner des Braunschweiger Beratungsunternehmens PE Solution.

Nachwuchsführungskräfte nutzen dieses Wissen, um ihrer Karriere gleich zu Beginn den richtigen Kick zu geben: Um beispielsweise einen Job als Trainee zu ergattern, sollten sie sich vor dem Test „idealerweise intensiv mit dem Unternehmen und mit sich als Person“ beschäftigen, rät AC-Experte Quandt.

Nur wer weiß, was ihn auszeichnet, wie er in bestimmten Situationen reagiert und wie er auf andere wirkt, kann in einer derartigen Stresssituation überzeugen. Im Mittelpunkt stehen dabei häufig Kommunikations-, Konflikt-, Kooperations- und Analysefähigkeiten sowie

Was Arbeitgeber fragen dürfen – und was nicht

Bewerber müssen im Vorstellungsgespräch nicht immer korrekt antworten. Einige heikle Themen sind rechtlich nicht erlaubt. Wer hier die Unwahrheit sagt, muss auch später nicht um seinen Job fürchten, sollte die Lüge auffliegen.

Wollen Sie demnächst heiraten? Manche Arbeitgeber wollen so wahrscheinlich ausloten, ob Bewerberinnen womöglich bald wegen Familiengründung ausfallen – diese Frage ist unzulässig.

Welcher Religion oder Partei gehören Sie an? Danach dürfen nur sogenannte Tendenzbetriebe fragen. Das sind zum Beispiel Verlage, Parteien und kirchliche Einrichtungen.

Wie viel verdienten Sie bisher? Das frühere Gehalt geht den neuen Chef im Prinzip nichts an. Allerdings dient es oft als Ausgangspunkt, wenn beide Seiten um das neue Salär verhandeln.

Erwarten Sie ein Kind? Der Klassiker der verbotenen Fragen. Die Kandidatin darf hier lügen, selbst wenn sie sich auf eine Stelle als Schwangerschaftsvertretung bewirbt.

Sind Sie gesund? Überstandene oder akute Krankheiten darf ein Bewerber verschweigen, falls sie nicht ansteckend oder so schwer sind, dass sie ihn dauerhaft in der Arbeitsleistung behindern.

Assessment-Center

Die gängigsten Aufgaben und ihre Häufigkeit

92%

Selbstpräsentation Der Bewerber hat fünf bis 15 Minuten, um seine Stärken, Schwächen und Ziele darzustellen. Wichtig: Vortrag klar gliedern und selbstbewusst präsentieren.

85%

Rollenspiel Kandidat muss Führungskraft mimen und einem Mitarbeiter negative Nachrichten überbringen. Tipp: sachlich bleiben, gut zuhören, gemeinsam eine Lösung suchen.

77%

Interview Im Einzelgespräch sprechen Personaler zum Beispiel offene Punkte wie Brüche im Lebenslauf an.

73%

Fallstudie Der Teilnehmer muss für ein branchentypisches Problem eine Lösung entwickeln. Gefragt sind Analyse- und Organisationsstärke, Fachwissen und Konzentrationsfähigkeit.

61%

Gruppendiskussion Es gilt, eine These zu diskutieren oder eine vorgegebene Ansicht zu vertreten. Es punktet, wer das Gespräch leitet, Zurückhaltende integriert oder gut argumentiert.

43%

Persönlichkeitstest Kandidat muss Fragen beantworten, die zum Beispiel Aufschluss geben über Motivation, Kreativität oder Emotionen.

42%

Postkorb Ein Aufgabenberg – was erledige ich sofort, was lässt sich delegieren? Entscheidend: ruhig bleiben und sich von Störungen nicht aus dem Konzept bringen lassen.

Führungskompetenz – aber auch das Talent, sich durchzusetzen.

Die AC-Studie 2013 ergab, dass 88 Prozent der Unternehmen großen Wert allein auf die Fähigkeit legen, klar und zielorientiert zu kommunizieren.

„Dass nicht alle Kandidaten das Anforderungsprofil des Unternehmens erfüllen, ist den Beobachtern klar“, betont Martin Emrich, Psychologe und Chef der Stuttgarter Personalberatung Emrich Consulting. Und auf die Schnelle, kurz vor einem AC, lässt sich das analytische Talent oder die Führungskompetenz auch nicht mehr entscheidend verbessern. „Aber je bewusster sich die Kandidaten im Vorfeld eines ACs machen, was sie sind und was sie auszeichnet, desto besser gelingt es ihnen, die Aufgaben zu meistern.“

Wie können sich Bewerber auf die Prüfungen vorbereiten? AC-Experte Quandte empfiehlt: „Auf Literatur verzichten und für die anvisierte Position oder den Karrieresprung eine authentische Story parat haben.“ Er hält die vielen Ratgeber „eher für verwirrend“. Allgemeine Handlungsanweisungen blockierten die Teilnehmer während des ACs oft und nahmen ihnen so die Aufmerksamkeit für die eigentlich anstehende Aufgabe.

Stattdessen empfiehlt Quandte AC-Teilnehmern eine intensive Selbstreflexion: „Weitsichtige Bewerber holen sich zunächst Rückmeldung aus ihrem Umfeld – zum Beispiel von der Familie, Freunden, eventuell auch von Studienkollegen: ‚Wie wirke ich?‘“

Im zweiten Schritt fragen sie sich dann: „Was zeichnet mich positiv aus? Was ist kritisch zu sehen? Wie reagiere ich auf Druck?“. Möglicherweise erkennt ein Bewerber im Zuge seiner Selbstanalyse, dass er offene Konflikte eher vermeidet, aber seine Ziele dennoch meist erreicht, weil er sich kooperativ verhält und über eine hohe Selbstkontrolle verfügt.

„Mit einer solchen Erkenntnis verwandelt sich ein vermeintlicher Minuspunkt in einer Selbstpräsentation oder einem Rollenspiel schnell in einen Pluspunkt: Der Beobachter registriert, dass der Bewerber eigene Wege findet, um Streitigkeiten und Kontroversen zu meistern und Pläne zu realisieren“, beschreibt Quandte.

Wer mit sich im Reinen ist und seine Stärken kennt, kann auch in schwierigen Situationen punkten. Christian Pape, Chef des gleichnamigen Perso-

»Dass nicht alle das Anforderungsprofil erfüllen, ist den Beobachtern klar«

Martin Emrich

Psychologe und Chef der Personalberatung Emrich Consulting

nalberatungsunternehmens Pape Consulting Group: „Wenn ein Kandidat beispielsweise in der Gruppendiskussion auf einen extrem dominanten Teilnehmer trifft, kann er als Vermittler in der Gruppe positiv auffallen – selbst wenn er fachlich nur wenig zu dem Gespräch beitragen kann.“

Welche Fähigkeiten sie tatsächlich auszeichnen, finden Bewerber meist heraus, wenn sie typische Situationen (s. Kasten S. 96) im Vorfeld der Tests simulieren. Manche Unternehmen verraten auch auf ihrer Karriere-Website, auf welche Aufgaben sich Bewerber gefasst machen sollten. Psychologe Emrich rät AC-Teilnehmern daher: „Üben, üben, üben!“

Ob mit Freunden, Familienmitgliedern oder mit einem professionellen Coach. Wer die Selbstpräsentation am Flipchart, das Rollenspiel oder die Gruppendiskussion wieder und wieder trainiert, „gewinnt Sicherheit und Routine, weil er weiß, dass er gewisse Handlungskompetenzen beherrscht und damit überzeugt“, erklärt Emrich. Dazu gehöre unter anderem die Fähigkeit zuzuhören oder das Talent, lösungsorientiert zu arbeiten.

Eine richtige Verschnaufpause dürfen sich Bewerber während des anstrengenden AC-Tages übrigens nicht leisten. Die meisten Unternehmen beobachten die Teilnehmer und ihr Verhalten gerade auch während der Pausen. Da fällt auch auf, wer sich im Rollenspiel kommunikativ und kooperativ zeigt, aber an der Kaffeetheke rüde drängelt. ■

STEFFI SAMMET

FOCUS-SPEZIAL