



In Jogginghose zum Assessment-Center

BEWERBER-CHECK IM INTERNET :: Wer sich heute auf eine ausgeschriebene Stelle bewirbt, muss sich nicht wundern, wenn statt zum Vorstellungsgespräch zunächst die Einladung zum hauseigenen Online-Test erfolgt. Für diese sogenannten Online-Assessments kann man trainieren. Und das sollte man auch unbedingt tun.

»Wir möchten Sie testen.« So meldet sich das E-Mail-Programm. Der Absender ist die Personalabteilung eines großen deutschen Unternehmens. Und nun? Auf squeaker.net findet man jede Menge Hilferufe von Jobsuchenden, die so eine Mail bekommen haben – aber auch Antworten von anderen Berufseinsteigern, die so ein Online-Assessment als ersten Schritt in einem längeren Auswahlverfahren schon hinter sich haben.

Squeaker.net ist eine Plattform im Internet, die von dem ehemaligen Kölner Studenten und Unternehmensberater Stefan Menden ins Leben gerufen wurde und Einblick in die Bewerbungsverfahren von Firmen gibt. Im Forum findet man etwa Hinweise zu Einstiegsverdiensten oder Gepflogenheiten, die von den Unternehmen nicht unbedingt an die große Glocke gehangen werden – und eben auch Tipps für Einstellungstests.

»Habe mich bei Daimler-Chrysler für eine Trainee-stelle beworben. Wie läuft das Online-AC??? Muss übermorgen teilnehmen«, schreibt jemand. Die Auskunft von »Lounge Gast« ist detailliert: »Das Online-Assessment ist in folgende Bereiche gegliedert: analytisches Denken (Aufgaben unter Zeitdruck lösen), logisches Schlussfolgern (Aufgaben unter Zeitdruck lösen), räumliches Vorstellungsvermögen (Aufgaben unter Zeitdruck lösen), berufliche Motivation (kein Zeitdruck), Offenheit für neue Erfahrungen (kein Zeitdruck) usw.« Dann rät Lounge Gast noch: »Hallo Leute, kleiner Tipp. Wenn ihr wirklich Trainee werden wollt bei Daimler, ohne dass Mami oder Papi Kontakte für euch klarmachen ..., nehmt das Online-AC ernst, legt Taschenrechner und Zettel mit Stift zur Seite ... Beim Test läuft die Zeit mit. Wenn ihr

eine Frage nicht beantworten könnt, weitermachen. Und wenn am Ende Zeit über(ig) ist, könnt ihr immer noch wieder zurückklicken, und eure Antworten auf die anderen Fragen bleiben unberührt.« Der Frager dürfte über so viel Information zufrieden sein.

Fast alle Online-Tests, die man zu Hause im stillen Kämmerlein lösen muss, dauern zwischen 30 Minuten und etwas mehr als einer Stunde. »Die Unternehmen bieten zwar nicht alle die gleichen Tests an, doch in der Struktur sind sie sich sehr ähnlich«, sagt Stefan Menden. »Elemente aus Intelligenztests kommen so gut wie immer vor. Geprüft werden also mathematisches Verständnis, sprachliches Verständnis sowie logisches Denken.«

Häufiger kommen beim Online-Assessment auch Persönlichkeits-tests vor. Die Deutsche Post AG in Bonn etwa schaut sich das Führungspotential und die Leistungsmotivation der Traineebewerber schon in diesem ersten Step genauer an, sagt Uwe Bensien, Pressesprecher für Personalthemen. Da wird der Kandidat dann zum Beispiel vor die Aufgabe gestellt, ob er Wörter noch erkennen kann, bei denen Buchstaben vertauscht wurden. Er selbst kann entscheiden, ob nur ein Buchstabe, zwei, drei, vier oder gar fünf an falscher Stelle stehen sollen. Wenn der Kandidat ein hohes Schwierigkeitslevel wagt und trotzdem alles löst, ist das natürlich prima. Wählt er jedoch den höchsten Schwierigkeitsgrad und macht viele Fehler, ohne auf die Idee zu kommen, eine einfachere Variante zu probieren, dann gilt er zumindest schon mal als nicht lernbereit, meint Bensien.

Sobald die Ergebnisse der Online-Tests vorliegen – was schnell der Fall ist – findet zumeist ein Telefoninterview mit dem Kandidaten statt. Danach folgt oft noch ein physisches Assessment-Center. Die Bewerber werden dabei unter anderem mit ähnlichen Aufgaben wie beim Online-AC konfrontiert. So wird geprüft, ob tatsächlich alle Tests eigenständig durchgeführt wurden – oder ob der große Bruder oder ein Studienkollege die richtigen Lösungen angeklickt hat.

Man darf es gerne als Kompliment auffassen, überhaupt eine solche Einladung zum Online-Assessment zu bekommen. Denn nur grundsätzlich geeignete Bewerber werden für die Tests freigeschaltet. Doch Illusionen sollte man sich keine machen. Denn natürlich wird jetzt erst richtig gesiebt!

Die wachsende Bedeutung von Online-Assessments bei der Bewerberauswahl hängt in erster Linie mit der hohen Zahl von guten Kandidaten in bestimmten Bereichen zusammen. Der Nachwuchs steht in Scharen Schlange, wenn es um Positionen geht, die eine solide Karrieregrundlage bieten – wie etwa um ein Traineeprogramm in einem Blue-Chip-Unternehmen. Den Personalern bleibt oft nichts anderes übrig, als die hohe Zahl interessanter Lebensläufe in ihrem Pool durch Eignungstests einzudampfen.

»Ein Drittel der Dax-Unternehmen setzt solche Tests ein, der Mittelstand gar nicht. Hier verlässt man sich lieber auf ein unstrukturiertes persönliches Interview«, sagt Menden von squeaker.net. Und Joachim Diercks, Geschäftsführer vom Testanbieter Cyquest in Hamburg glaubt, dass sich der Trend weiter durchsetzt. »Ähnlich wie die Online-Bewerbung, die bei großen Unternehmen inzwischen Standard ist, setzen sich Online-Assessments nun mit zwei, drei Jahren Zeitverzögerung durch«, sagt er.

»Das klassische Auswahlverfahren auf Basis der Daten in der Bewerbungsmappe ist einfach nicht mehr ausreichend«, betont auch Kerstin Rothermel, die das Talent Relation Management Media-Saturn-Holding GmbH in Ingolstadt leitet. Ihr Unternehmen nutzt Online-Assessments seit diesem Jahr bei der Auswahl von Studenten für drei Kooperationsstudiengänge mit der Fachhochschule Ingolstadt. Die Aufgaben in den Tests von Media-Saturn sind thematisch an die Arbeitsanforderungen im Handel angepasst, sagt die Recruiterin. Bewerber für den internationalen Studiengang »International Retail Management« müssten außerdem einen Englischtest machen. »Ja, wir testen auch Persönlichkeitsmerkmale«, sagt sie, »insbesondere Durchhaltevermögen und Lernmotivation. Es ist ja nicht unwichtig, wie sehr sich jemand auch dann noch hinter den Lernstoff klemmt, wenn die Anforderungen höher oder herausfordernder werden.«

Wer noch keine Erfahrungen in puncto Online-AC gemacht hat, tut gut daran, sich vor dem Ernstfall erst einmal mit der Materie vertraut zu machen.

Auch wenn Unternehmen wie Tchibo explizit von heimlichen Probeläufen abraten. »Man muss sich vorbereiten. Alles andere wäre grob fahrlässig«, sagt Stefan Menden. »Wenn man 13 Jahre zur Schule gegangen ist und dann noch drei bis sieben Jahre auf der Uni war und schlussendlich an einem Online-Assessment scheitert, ist das mehr als ärgerlich! Viele denken vorher aber nicht darüber nach.«

Menden weist darauf hin, dass es im Internet inzwischen genügend Quellen gibt, die einen Einblick in die gängigen Verfahren ermöglichen. »Das ist kein Schummeln. Denn die anderen machen es ja auch«, sagt Menden. »An den privaten Unis gehören Bewerbungstrainings sogar zum Curriculum. In meiner Zeit als Unternehmensberater ist mir immer wieder aufgefallen, dass Absolventen von privaten Unis viel besser mit den Anforderungen in solchen Testverfahren umgehen konnten.« Da sei es doch nur scha-

de, wenn die anderen ihre Chancen nicht ebenso wahrnehmen würden. »Wenn ich eben erst zehn Minuten brauche, um mich in die Aufgabe hineinzudenken, dann habe ich am Ende zwei, drei Aufgaben weniger gelöst, und das macht dann den Unterschied.«

Einen ersten Eindruck über die Palette typischer Leistungstests gibt es auch auf der Website der Lufthansa AG. Die Lufthansa stützt sich bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter schon sehr lange auf die klassische Eignungsdiagnostik – so nennen die Psychologen den Einsatz von Testverfahren im beruflichen Umfeld. »Wissenschaftlich betrachtet, liefert das Abschneiden in Leistungstests die beste Vorhersage für den weiteren Berufsweg«, sagt Jürgen Wiedmann, Diplompsychologe bei Lufthansa Aviation Center in Frankfurt. »Die allgemeine Denkfähigkeit eines Menschen bleibt zudem das ganze Leben hindurch relativ stabil. Da war es naheliegend, dass wir diese Verfahren direkt in die Online-Bewerbung integriert haben.«

Je nach Berufsgruppe und deren jeweiligen Anforderungen setzt die Lufthansa unterschiedliche Aufgabentypen ein. Wenn sich etwa jemand für die Bereiche IT oder Controlling bewirbt, sollte das analytische Denkvermögen hoch ausgeprägt sein. Wer im Marketing arbeitet, muss wiederum auf der sprachlichen und kommunikativen Ebene besonders fit sein. Sage und schreibe 100.000 Menschen wurden im vergangenen Jahr eignungsdiagnostisch unter die Lupe genommen – bei rund 4.000 Einstellungen.

»Solche Testverfahren sind wesentlich fairer, als wenn man sich allein auf die Bewerbungsunterlagen oder gar das Foto des Bewerbers stützt«, sagt Wiedmann. »Ein Foto ist diagnostisch gesehen wertlos.« Bei der Lufthansa sei das Niveau der zu lösenden Aufgaben aber sehr moderat eingestellt, betont der Psychologe. Nur eindeutig nicht motivierte und eindeutig nicht geeignete Bewerber würden herausgefiltert. »Insgesamt fallen bei dem Online-Assessment circa 10 Prozent der Bewerber durch.«

EINE AUSWAHL TYPISCHER TESTFRAGEN

Textaufgaben:

25 Gärtner arbeiten täglich acht Stunden und stellen eine Grünanlage von 8.000 Quadratmetern in 32 Tagen fertig. Wie lange brauchen 20 Gärtner für 12.000 Quadratmeter, wenn sie täglich zwölf Stunden arbeiten?

- a) 34 Tage
- b) 36 Tage
- c) 38 Tage
- d) 40 Tage
- e) 42 Tage

Sprachanalogien/Sprachverständnis:

Löwe : Käfig = Fisch : ?

- a) Meer
- b) Wasser
- c) Aquarium
- d) Zoo

Welche beiden Begriffe fallen unter einen gemeinsamen Oberbegriff?

- a) DVD-Player
- b) Computerspiel
- c) Mobiltelefon
- d) Spielkonsole
- e) Spielfilm

Logische Schlussfolgerungen:

Klaus ist größer als Kerstin. Kristina ist größer als Knut, aber kleiner als Kerstin. Wer ist am größten?

- a) Klaus
- b) Kerstin
- c) Kristina
- d) Knut

Zahlenreihen:

1 – 4 – 10 – 22 – 46 – ?

- a) 68
- b) 78
- c) 92
- d) 94

Buchstabenreihen:

E – J – G – L – I – N – ?

- a) D
- b) K
- c) M
- d) Q

Mathematisches Verständnis:

Eine Verkaufsorganisation besteht zu 60 Prozent aus männlichen Vertretern. Die weiblichen Sales Manager erzielen

zu 25 Prozent gute Ergebnisse, die männlichen nur zu 15 Prozent. Wie hoch ist der Anteil der guten Ergebnisse in der Gesamtorganisation?

- a) 17 Prozent
- b) 18 Prozent
- c) 19 Prozent
- d) 20 Prozent
- e) 21 Prozent

Quelle: squeaker.net GmbH

Welche Lösungswege man im stressigen Arbeitstag wählt, das wollen die Personaler ebenfalls wissen.

Ist man den Herausforderungen im Job gewachsen? »Der Bewerber wird in eine komplexe Situation versetzt und muss dazu zunächst eine Fülle von Informationen verinnerlichen und abrufbar halten«, sagt Joachim Diercks von Cyquest. »Dann heißt es: »Das ist Ihr Schreibtisch, machen Sie mal!« Plötzlich aber klingelt das Telefon, man wird gestört und muss sich entscheiden, ob man antwortet, wie man antwortet und so weiter.« Gemessen werde schließlich, wie gut die Testperson das Material verstanden hat und zu welchen Lösungen sie in welcher Zeit gekommen ist. »Je nach Situation kann es da manchmal besser sein, wenn man in einer angemessenen Zeit zu passablen Ergebnissen kommt, als wenn man für die perfekte Ausarbeitung ewig braucht«, sagt Diercks.

Bei Unilever ist das Online-AC wie ein Arbeitsplatz im Unternehmen angelegt und zusätzlich mit spielerischen Elementen angereichert. Der Bewerber befindet sich beim Test in einer virtuellen Welt, die einer Produktionsstätte des Unternehmens – einer Eisfabrik in Vermont in den USA – nachgebaut ist. Getestet werden aber auch hier die typischen Kompetenzen. Bei Tchibo geht es ähnlich zu. Hier müssen angehende Trainees dem Vorgesetzten Planzahlen vorlegen und argumentieren, wie sie diese erhoben haben.

Gern wird auch die »Postkorb-Übung«, wie sie in unzähligen Assessment-Centern durchgeführt wird, in die Online-Testwelt verlagert. Dann ist man plötzlich Leiter einer Abteilung und hat zwischen zwei Dienstreisen noch schnell eine Batterie von E-Mails abzuarbeiten. Viele Zusammenhänge zwischen den diversen Daten und Fakten in den Schriftsätzen erschließen sich nur nach und nach. Doch es bleibt nur wenig Zeit, um angemessen zu reagieren.

»Bei solchen komplexen Aufgaben kann man beispielsweise auch das Klickverhalten des Kandidaten tracken«, sagt Heinke Steiner vom Testanbieter Alpha-Test aus Mannheim. »Später ist dann genau nachvollziehbar, wie oft sich die Testperson korrigiert hat, welche Hilfsinfos sie abgefragt und wie sie diese verwertet hat.«

Bei solchen Übungen sollte man möglichst systematisch vorgehen, um so nach und nach die vielen wirren Info-Bausteine möglichst sinnvoll verwerten zu können. Im Idealfall kann man so nach Abschluss des Testes erläutern, wie man an die Aufgaben herangegangen ist, welche Schritte zu bewältigen waren, warum man sich für diesen oder jenen Weg entschieden hat.

Ruhe braucht man dazu allemal. Auch ein möglichst großer Bildschirm ist hilfreich, um gegebenenfalls verschiedene Dokumente gleichzeitig betrachten zu können und um das Datenmaterial optimal lesen zu können. »Man sollte solche Online-Assessments nach Möglichkeit morgens machen, weil dann die Leistungsfähigkeit typischerweise am höchsten ist«, rät Diercks. »Ratsam ist es auch, sich wochentags daran zu setzen, weil man dann im Notfall den Support anrufen kann - wenn man vielleicht dummerweise mit dem Fuß gegen den Stecker gekommen ist und einem das System abstürzt.« Da die eigene Anspannung wahrscheinlich groß ist, kann man sich auch ein Stück Traubenzucker oder etwas zu trinken mit vor den Rechner nehmen.

Außer auf ihre geistigen Kapazitäten, ihre Problemlösungskompetenz und ihr Planungs- und Organisationsverhalten werden akademische Bewerber gern auf Teamfähigkeit, Flexibilität, Durchsetzungsfähigkeit oder Stressresistenz getestet. Bei solchen Persönlichkeitstests wird der Kandidat einmal mehr zur gläsernen Figur. »Eine möglichst große Klarheit in den Antwortergebnissen wird hier eher positiv bewertet«, sagt Susanne Winkelmann, Diplompsychologin und Karriere-Coach in München. »Günstig ist es auch, wenn Selbst- und Fremdeinschätzung zusammenpassen. Menschen, die sich selbst gut einschätzen können, sind eher erfolgreich.«

Solche Tests sind auch bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften üblich – Personalberater setzen sie zum Beispiel gerne ein. »Personalberater müssen ja über ihre Kandidaten Berichte schreiben. Durch die Tests haben sie handfeste Daten vorliegen, mit denen sie ihre Empfehlungen untermauern können«, sagt Heinke Steiner.

Ergebnisse in Persönlichkeitstests seien grundsätzlich weder gut noch schlecht, heißt es oft. Doch sie legen Rückschlüsse nah, wie gut jemand auf einen bestimmten Job passt. Ob jemand, der sehr introvertiert ist, im Außendienst erfolgreich sein kann? Unwahrscheinlich. Kann er sich vielleicht noch entwickeln? »Im Feedback-Gespräch über den Test achten wir dann darauf, ob und wie jemand seine Stärken und Schwächen reflektiert«, sagt Silvia Neuser, Geschäftsführerin von Personal Neuser in Fischingen. »Denn, ehrlich gesagt, jeder von uns hat Schwächen. Aber auch jede Schwäche kann eine Stärke darstellen«, sagt sie. »Die Frage stellt sich eher, kommt diese Schwäche bei dieser Stelle zum Tragen?«

Neuser nutzt Persönlichkeitstests immer nur als »zusätzliches Instrument der Personalauswahl«. Doch sie wundert sich regelmäßig. »Es fällt immer wieder auf, dass sich die Eindrücke, die wir von dem Bewerber bereits gewonnen haben, zu nahezu 100 Prozent im Test widerspiegeln.«

LITERATUR ZUM THEMA:

Michael Hoi, Stefan Menden, Jonas Seyfferth:
Das Insider-Dossier: Einstellungstests bei Top-Unternehmen. Logik-, Analytik- und Intelligenztests meistern.
sqeaker.net GmbH, 2009,
151 Seiten, 19,90 Euro

Holger Beitz, Andrea Loch:
Assessment Center: Erfolgstipps und Übungen für Bewerber.
Mosaik bei Goldmann, 2004
(4. Aufl.), 192 Seiten, 6,95 Euro

Jürgen Hesse, Hans Christian Schrader:
Assessment Center für Hochschulabsolventen. Vorbereitung, Training, Erfolgsstrategien.
Eichborn, 2008, 256 Seiten,
19,95 Euro

TESTBEISPIELE IM INTERNET

Hier kann man sogenannte Leistungstests einsehen und/oder üben. Dabei sammelt man wichtige Erfahrungen, um sich auf ein Online-Assessment oder ein physisches Assessment-Center vorzubereiten, wo oft ähnliche Aufgaben am Computer zu lösen sind.

→ www.careercorner.de
→ www.shldirect.com
→ www.eligo.de
→ www.psyreon.de
→ www.be-lufthansa.com

Englischsprachige Seiten:
→ www.assessmentday.co.uk
→ www.kent.ac.uk/careers/psychotests.htm

Bei → www.cyquest.de werden einige Online-Assessments (Unilever, Tchibo u. a.) als Demo-Version vorgestellt.

Hier findet man Erfahrungsberichte und Insiderwissen über die Bewerbungsverfahren in Top-Unternehmen:
→ www.sqeaker.net