

Die Chef-Prüfung

Für die Auswahl von Trainees oder Auszubildenden sind **Assessment-Center** üblich. Bei der Auswahl von Top-Managern werden sie jedoch kaum angewendet. Ein exklusiver Einblick zeigt, warum sich der Aufwand dennoch lohnen kann.

TEXT JAN GULDNER

Juliane Neudorf hat das unscheinbare Haus im Züricher Stadtteil Wollishofen mit großen Zielen betreten: Sie will Hauptabteilungsleiterin bei EGO werden, einem Hausgerätezulieferer mit 600 Millionen Euro Umsatz im Jahr. Verantwortlich wäre sie dort für etwa 80 Mitarbeiter. Für diesen Karriereschritt gibt sie an diesem kühlen Frühlingstag einiges, und das seit sieben Stunden: Juliane Neudorf hat schon erklärt, was sie bei der Arbeit motiviert, wo sie Stärken und Schwächen der Innovationsstrategie des Unternehmens sieht – und warum sie die Richtige ist, diese zu prägen.

Der Mann, der darüber entscheiden wird, ob Neudorf den Job bekommt, scheut seinerseits keine Mühen. Markus Blümle, Personaldirektor von Blanc & Fischer, einer Familienholding, die neben EGO noch fünf weitere Teilkonzerne hält, jettet auch schon mal nach Shanghai für Gespräche mit potenziellen Geschäftsführern. „Wenn ich jemanden einstelle, der für Millionen an Umsatz und viele Hundert Mitarbeiter verantwortlich ist, kann ich keine Kompromisse machen“, sagt Blümle. Deshalb schwört er bei der Besetzung der höchsten Managementebenen auf Assessment-Center, wie es nun Juliane Neudorf in Zürich absolviert.

Es ist die aufwendigste Art der Personalauswahl: An einem oder auch mehreren Tagen zerlegen Assessoren Bewerber mithilfe von verschiedenen Testverfahren gewissermaßen in ihre Einzelteile und entscheiden über ihre Eignung. Die meisten

Unternehmen nutzen die Assessments für Auszubildende und Trainees. Als angehender Chef noch einmal derart auf den Prüfstand gestellt zu werden sei hingegen unüblich, weiß Stefan Höft. Das liege auch an den persönlichen Befindlichkeiten hochrangiger Bewerber. „Je höher man in der Hierarchie kommt, desto mehr Vorbehalte gibt es gegenüber Tests jeglicher Art“, sagt der Professor an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA). Gestandene Führungskräfte könnten sich gekränkt fühlen, wenn man ihre Fähigkeiten infrage stellt und sie nicht aufgrund ihrer vergangenen Erfolge automatisch wertschätzt. Eine Studie des Arbeitskreises Assessment-Center aus dem Jahr 2016 ergab, dass nur 17 Prozent der Dax-Konzerne bei Personalentscheidungen für die oberste Führungsebene auf sie setzen.

Mürrische Kollegen motivieren

Solche Testparcours für Führungskräfte zu entwickeln ist schwierig. „Die Anforderungen sind viel unschärfer definiert als bei Fachpositionen“, so Höft. Die Methode aber hält er für sinnvoll: Man treffe nach einem Assessment-Center gerade bei so wichtigen Positionen „keine einsame Entscheidung im stillen Kämmerlein“, sondern evaluiere „nach bestem Wissen und Gewissen“ – auch wenn es komplex und teuer wird.

Auf Juliane Neudorf wartet die schwierigste Aufgabe im Assessment am Nachmittag: Udo Ender, Mitgründer und Partner des Beratungsunternehmens XCG, das Vorstände und Führungskräfte für Unternehmen

sucht und testet. Ein sympathischer Mann mit weichem österreichischem Akzent. In dem simulierten Personalgespräch mit Neudorf mimt er nun einen renitenten Projektleiter, der sich mit Neudorfs Vorgänger gut verstanden hat, sich nun aber von ihren Vorgaben gegängelt fühlt. „Es wird permanent an meiner Rolle und meinen Kompetenzen gezweifelt. Glauben Sie überhaupt an mich?“, fragt er mürrisch. Neudorfs Aufgabe: Sie muss ihn für sich und ihre neue Strategie gewinnen – und dabei Ender sowie vier weitere Beobachter überzeugen.

Die Berater von XCG sollen am Ende zwei Fragen klären: Kann sie führen? Und kann sie das auch bei EGO? Juliane Neudorf heißt anders. Sie soll hier anonym bleiben, weil Assessment-Verfahren wie dieses üblicherweise unter Ausschluss der Öffentlichkeit ablaufen. Die WirtschaftsWoche erhielt einen exklusiven Blick hinter die Kulissen.

Juliane Neudorf ist Mitte 40, trägt ein schwarzes Kleid und kurzes, lockiges Haar. Und sie hat bei den Beratern bislang einen guten Eindruck hinterlassen: hochintelligent, fachlich sattelfest, kommunikativ, selbstbewusst. „Ich kann für das Unternehmen den Unterschied ausmachen“, sagt sie. Im Rollenspiel mit Udo Ender, dem Berater, der den mürrischen Mitarbeiter gibt, muss sie das beweisen. Der Druck ist groß, nur die Hälfte der Kandidaten bekommt nach dem Verfahren eine uneingeschränkte Empfehlung der Assessoren.

Kritiker solcher Simulationen bemängeln, dass nicht gute Chefs, sondern gewiefte Schauspieler reüssierten. Stefan Höft sieht



das anders. „Niemand kann auf dem Niveau dauerhaft ein bestimmtes Verhalten nur vorspielen“, sagt der HdBA-Professor. Stattdessen könne ein Bewerber zeigen, dass er Strategien beherrscht, um ein brisantes Mitarbeitergespräch zu führen: klar kommunizieren, verbindliche Ziele definieren, Feedbackgespräche terminieren. Für Höft „eine objektive Arbeitsprobe“. Und für Blümle, den Personaldirektor bei EGO, der letzte Schritt in einem vielstufigen Auswahlprozess: Zunächst schlagen Headhunter Kandidaten vor, Blümle selbst und direkte Führungskräfte führen erste Gespräche mit einer Auswahl davon. Diejenigen, die diese Runde überstehen, werden dann nochmals im Detail in einer zweiten Runde interviewt. Dabei erkenne man „fachliche und persönliche Befähigung“, so Blümle, „Aber, ob sie wirklich zu uns passen, das wissen wir nicht sofort.“ Aus diesem Grund reisen die aussichtsreichsten Kandidaten dann für einen Tag nach Zürich.

Über den Lift geschleust

Der Ablauf eines Assessment-Tages bei XCG ist minutiös geplant. Die Räumlichkeiten lassen es zu, dass bis zu vier Kandidaten gleichzeitig getestet werden können, was an diesem regnerischen Tag zu einer Choreografie der Kontaktvermeidung führt. Denn knapp eine Stunde vor

„Wenn ich jemanden einstelle, der für Millionen an Umsatz verantwortlich ist, kann ich keine Kompromisse machen“

MARKUS BLÜMLE

Personaldirektor Blanc & Fischer

Juliane Neudorf hatte Frank Eisenberg schon das Haus in Zürich betreten, der in Wirklichkeit ebenfalls anders heißt.

Der Mittdreißiger hat sich auf eine andere Leitungsposition bei EGO beworben und muss sich auch im Chef-Simulator beweisen. Die beiden sollen aber nichts voneinander merken, damit sie sich ganz auf sich selbst und ihre Aufgaben konzentrieren – und nicht etwa von einem möglichen Konkurrenten abgelenkt werden. Deshalb wird schon bei der Anreise darauf geachtet, dass sie nicht im selben Zug oder Flieger sitzen und auch nicht im selben Hotel übernachten. Sie sitzen zur Vorbereitung ihrer Auf-

gaben in Büros auf unterschiedlichen Stockwerken. Wenn sie die Etagen wechseln, werden sie mit Lift oder Nebentreppe aneinander vorbeigeführt.

Doris Köpke, die ebenfalls Partnerin bei XCG ist, hat die Kandidaten an diesem Tag empfangen. Als Erstes versuche sie, bei den Kandidaten „das Stresslevel auf ein erträgliches Maß zu senken“, sagt die Psychologin. „Die Anspannung sollte in etwa so sein wie in der angepeilten Position“, sagt Köpke. Nur so könnten die simulierten Gespräche auch Rückschlüsse auf die spätere Eignung zulassen. Je stärker man im Arbeitsalltag unter Stress steht, desto stärker ziehen die Berater auch im Assessment die Schrauben an.

Um zu wissen, wie stark genau, müssen Köpke und ihre Kollegen das Unternehmen, für das sie suchen, gut kennen. „Es braucht eine sehr genaue Vorstellung von der zu besetzenden Stelle, um ein diagnostisch sauberes Assessment zu designen“, sagt HdBA-Professor Stefan Höft. Doris Köpke und ihre Kollegen sprechen deshalb mit Aufsichtsräten, Vorständen und führenden Managern, um zu verstehen, welche Aufgaben im Unternehmen anstehen – und was die neuen Führungskräfte können müssen, um sie zu erledigen. „Steht etwa eine strategische Neuausrichtung oder ein größerer Wandel im Unternehmen an, sollten die Kandidaten zeigen, wie sie das kommunizieren würden,

Assessment-Center

Viele Methoden, ein Ziel

Wie ein typischer **Auswahltag für Führungskräfte** abläuft und was Kandidaten dabei beachten sollten.

TEXT JAN GULDNER

Der Begriff Assessment-Center ist nicht geschützt. Zumindest die groben Rahmenbedingungen sind dennoch klar: Es werden mehrere Verfahren angewendet, um die fachliche und persönliche Eignung eines Kandidaten für eine bestimmte Position zu ermitteln. Dabei sollte dieses Urteil immer von geschulten Beobachtern gefällt werden. Mit diesen Übungen müssen Bewerber rechnen.

Der erste Auftritt zählt

Die Auswahl beginnt nicht mit der ersten Übung, sondern mit der Ankunft am Prüfungsort. Nervös zu sein ist völlig normal, darüber sollte man aber seine Manieren nicht vergessen. Tritt jemand gegenüber Assistenten und Helfern bereits arrogant

oder unfreundlich auf, erfahren das später auch diejenigen, die das Urteil fällen.

Es gibt kein Falsch oder Richtig

Warum will ein Bewerber den Job? Was treibt ihn an? Wie ist seine Persönlichkeit strukturiert? Welche Fähigkeiten bringt ein Kandidat für den neuen Job mit? All das wird in standardisierten Gesprächen geklärt. Man sollte sich zuvor also Zeit nehmen, um über sich selbst nachzudenken. Ehrlichkeit und Authentizität sind am wichtigsten. Richtige oder falsche Antworten

gibt es nicht – es kommt darauf an, wie sie zum Profil der ausgeschriebenen Stelle passen.

Keine Experimente

Wie schlägt man sich in einer Gruppendiskussion, einem Verkaufsgespräch beim Kunden oder einer Schlichtung zwischen zwei Mitarbeitern? Das sollen Kandidaten in spielerischen Übungen zeigen. Dies ist der falsche Ort für Experimente. Stattdessen sollte man sich so verhalten, wie man es auch im Alltag tun würde. Ganz wichtig: Auch wenn man provoziert wird, nie die Fassung verlieren! Ein Gesprächsabbruch ist immer ein schlechtes Zeichen. Was dagegen weniger schlimm ist: Bei einer simulierten Präsentation ins Stottern zu geraten oder sich auf einer Folie zu verschreiben. Der souveräne Umgang mit solchen Patzern ist entscheidend. ■



wie sie Mitarbeiter zum Mitmachen motivieren und wie sie mit deren Ängsten umgehen“, sagt Köpke.

In den Einzelgesprächen am Assessment-Tag muss Köpke tief bohren, um darauf passende Antworten zu finden. Sind die Kandidaten von Status oder Geld getrieben? Brennen sie für den Erkenntnisgewinn, oder suchen sie eher die Macht? Dazu kommt eine klassische Frage, an der immer noch viele Kandidaten scheitern: Was sind ihre Schwächen? Was Köpke ständig höre: Man sei zu perfektionistisch oder zu ungeduldig. „Das reicht aber nicht“, sagt die Personalberaterin. „Wer nicht in der Lage ist zu sagen, was er oder sie weniger gut kann, ist nicht reflektiert genug.“

Mit etwas Demut überzeugt

Frank Eisenberg zeigt an diesem Tag, dass er sich selbst realistisch einschätzen kann: Er steht im dunkelblauen Anzug vor seinen Prüfern und stellt seine Vision für eine zukünftige Innovationsstrategie vor. Er erläutert konkrete Vorhaben und Pläne, schildert Chancen und Risiken und identifiziert die Punkte, die seiner Meinung nach zum Erfolg führen. Und schließlich kommt er auf sich zu sprechen. „Ich bin jung und direkt. Vielleicht zu jung? Vielleicht zu direkt?“ Er macht seine Zweifel deutlich, aber auch sein Ziel: „Ich will reifer werden, und dazu brauche ich Unterstützung, Mentoring und Coaching.“ Als Eisenberg den Raum verlassen hat, sind die Berater zufrieden.

Am Ende des Tages haben sich die zwei Kandidaten immer noch nicht gesehen, aber sie sind beide im gleichen Maße erschöpft. Auf sie wartet noch ein ausführliches Gespräch, in dem die Berater ihnen erklären, was sie besonders gut gemacht und wo sie konkreten Verbesserungsbedarf haben. Nicht nur das Unternehmen soll vom Assessment profitieren, sondern auch jeder Kandidat eine Lehre für sich persönlich mitnehmen.

Es ist ein aufwendiges und teures Verfahren, durch das Markus Blümle seine potenziellen neuen Führungskräfte schleust. „Wir investieren Millionen in die Anschaffung neuer Maschinen“, sagt der Personaldirektor, „dieses Vorgehen sollten wir uns deshalb bei Führungspositionen auch leisten.“ An diesem Tag hat sich die Investition gelohnt: Beide Kandidaten haben die Berater überzeugt. Juliane Neudorf hat im simulierten Mitarbeitergespräch aufmerksam zugehört, gleichzeitig aber auch klare Kritik geübt. Frank Eisenberg gab sich engagiert, aber nicht zu arrogant. Die Verträge, so Blümle, sind mittlerweile unterschrieben. ■

Manchmal hilft nur Geld



KOLUMNE ELISABETH NIEJAHR,
CHEFREPORTERIN

Die meisten Arbeitgeber-Angebote für berufstätige Eltern ziehen bei Großfamilien nicht. Zeit, sie mit anderen Initiativen zu unterstützen.

Wer in diesen Wochen klimafreundlich Urlaub macht, begegnet besonders vielen Kindern: Auf Wanderpfaden in den Bergen, an Ostseestränden oder auf Radwegen quer durch Brandenburg. Das liegt auch daran, dass Fliegen nicht nur schlecht für die Umwelt, sondern für Großfamilien auch besonders umständlich ist. Und vor allem: teuer. Schließlich müssen Eltern mit drei oder mehr Kindern ohnehin deutlich mehr auf ihre Finanzen achten als die Standardfamilie mit Vater, Mutter, Sohn und Tochter.

Wie unterschiedlich die Sorgen und Bedürfnisse von größeren und kleineren Familien sind, lässt sich in zahlreichen Studien von Familienforschern nachlesen: Eltern mit ein oder zwei Kindern wollen häufig ähnlich leben wie in ihren Single-Jahren. Sie bleiben auch mit Nachwuchs in großen Städten, wohnen häufiger zur Miete, erwirtschaften zwei Einkommen – und wünschen sich von Staat und Arbeitgebern möglichst gute Betreuungsangebote. Unternehmen also, die eine gute Betriebskita haben, nicht nur Müttern, sondern auch Vätern flexible Beschäftigungsmodelle anbieten und Teamsitzungen nicht ohne Not in den zweiten Teil des Nachmittags verlegen, haben gute Chancen, hoch qualifizierte Arbeitskräfte mit ein oder zwei Kindern oder Kinderwunsch an sich zu binden. Für Eltern mit mehr Kindern ist die Lage oft eine andere: Geld und Wohnraum sind für sie viel wichtigere Ressourcen. Spätestens ab dem dritten Kind ist in der Regel ein größeres Auto fällig. Mindestens einer der beiden Eltern verkürzt seine Arbeitszeit massiv, was spürbare Einbußen beim Gehalt nach sich zieht – obwohl die Ausgaben gerade in dieser Lebensphase steigen. Spätestens ab dem dritten Kind wird auch die alte Wohnung in der Stadt viel zu eng und der lange schwer vorstellbare Umzug aufs Land doch noch attraktiv. Experten fordern daher immer wieder, die staatliche Familienförderung wie in Frankreich zu gestalten: Dort steigt die finanzielle Förderung ab dem dritten Kind besonders stark.

Doch nicht nur Politiker, sondern auch Unternehmer auf der Suche nach loyalen Fachkräften sollten sich für die Bedürfnisse von Großfamilien interessieren. Es reicht nicht, zu wissen, ob Mitarbeiter Kinder haben – wichtig ist auch, wie viele Söhne und Töchter es sind. Zum Beispiel, weil eine Großfamilie sich eher in eine Stadt locken lässt, in der preiswerte Baugrundstücke für Familien ausgewiesen werden. Oder weil ein Zuschlag beim Gehalt für den vierfachen Familienvater eben doch eine größere Rolle spielt. Auch für Mitarbeiter, die in der Ausbildung Eltern werden, sollte ein Arbeitgeber Verständnis signalisieren. Denn auch das lehrt ein Blick ins Nachbarland Frankreich: Wer sich viele Kinder wünscht, sollte früh mit der Familiengründung beginnen. Die Geburtenrate ist auf der anderen Seite des Rheins vor allem deswegen höher, weil es in Frankreich größere Familien als in Deutschland gibt. Das wiederum liegt am niedrigen Alter der Erstgebärenden. Auch wenn es Privatsache ist, ob und wie früh junge Männer und Frauen Eltern werden wollen: Unternehmen können eine Atmosphäre schaffen, in der auch größere Familien willkommen sind. Im eigenen Interesse. ■