

Tobias Meier



Gut

Training Assessm

MEHR ERFAHREN

Die Schritt-für-Schritt-Anleitung
ein erfolgreiches Assessment-



STARK

Inhalt

▶	Vorwort	3
▶	Ihr individueller Trainingsplan	6
▶	Assessment-Center – was ist das?	13
▶	Vorbereitung auf ein Assessment-Center	23
▶	Auftreten im Assessment-Center	27
	Aufgabentypen im Assessment-Center	39
▶	Die Selbstpräsentation	
	Worum geht es bei der Selbstpräsentation im Assessment-Center?	41
	Wie läuft eine Selbstpräsentation ab?	42
	Wie gelingt mir eine gute Selbstpräsentation?	43
	Zusammenfassung	55
	Übungsaufgaben	56
▶	Das Interview	
	Noch ein Interview? – Die Unterschiede zu den vorangegangenen Vorstellungsgesprächen	63
	Wie präsentiere ich mich im Interview optimal?	67
	Typische Fragekategorien und Beispiele für gelungene Antworten	84
	Zusammenfassung	91
	Übungsaufgaben	92
▶	Das Rollenspiel	
	Worum geht es beim Rollenspiel im Assessment-Center?	99
	Wie läuft ein Rollenspiel ab?	101
	Wie löse ich ein Rollenspiel?	103
	Die vier Schritte im Rollenspiel	126
	Die verschiedenen Varianten des Rollenspiels	127
	Zusammenfassung	139
	Übungsaufgaben	140
▶	Die Fallstudie	
	Worum geht es bei der Fallstudie im Assessment-Center?	143
	Wie läuft eine Fallstudie ab?	146
	Wie löse ich eine Fallstudie?	148
	Zusammenfassung	158
	Übungsaufgaben	159

▶ Die Präsentation	
Worum geht es bei der Präsentation im Assessment-Center?	165
Wie läuft eine Präsentation ab?	168
Wie halte ich eine Präsentation?	169
Zusammenfassung	191
Übungsaufgaben	192
▶ Die Gruppendiskussion	
Worum geht es bei der Gruppendiskussion im Assessment-Center?	195
Wie läuft eine Gruppendiskussion ab?	197
Wie löse ich eine Gruppendiskussion?	200
Zusammenfassung	228
Übungsaufgaben	229
▶ Die Postkorbübung	
Worum geht es bei der Postkorbübung im Assessment-Center?	233
Wie läuft eine Postkorbübung ab?	235
Wie löse ich eine Postkorbübung?	237
Zusammenfassung	249
Übungsaufgabe	250
▶ Persönlichkeitstests und kognitive Leistungstests	
Was sind Persönlichkeitstests und kognitive Leistungstests?	259
Wie laufen Persönlichkeitstests ab?	262
Wie beantworte ich Persönlichkeitstests?	266
Wie laufen kognitive Leistungstests ab?	267
Wie beantworte ich kognitive Leistungstests?	269
Mit welchen Tests ist außerdem zu rechnen?	272
Zusammenfassung	274
Übungsaufgaben	275
▶ Abschlussgespräch und Ausblick	
Feedback zu Ihrer Leistung	283
Die Hürde Assessment-Center überwinden – Ihre nächsten Schritte	289
Weiterführendes Material	291
Lösungen zu den Übungsaufgaben	293
Stichwortverzeichnis	327

Über den Autor

Tobias Meier hat neun Jahre als Führungskraft im Marketing und Vertrieb eines der weltweit größten Konsumgüterkonzerne gearbeitet und dort selbst Mitarbeitende rekrutiert. Mittlerweile bereitet er seit über zehn Jahren in der „Assessment Center Academy“ Fach- und Führungspersonal auf Assessment-Center vor. Hunderte Personen aller Karrierestufen haben seine Trainings bereits durchlaufen und ihr Assessment-Center erfolgreich bestanden. Tobias Meier kennt beide Seiten des Auswahlprozesses, die des Bewerbenden und die des Arbeitgebers. Seine langjährige Praxiserfahrung unterscheidet seine Lösungsansätze von denen der vielen reinen Karriereberater, die selbst noch nie in großen Unternehmen gearbeitet und Teams rekrutiert haben. Seine Methoden sind praxiserprobt und darauf ausgelegt, in allen Aufgabenvariationen und unabhängig vom Verhalten anderer Teilnehmer verlässlich zu funktionieren und Sie effektiv durch Ihr Assessment-Center zu bringen.

Mehr über den Autor und weiterführende Assessment-Center-Materialien finden Sie unter:

www.assessmentcenteracademy.de



» Vorwort

Ihre Herausforderung Assessment-Center

Sie haben eine Einladung zum Assessment-Center (AC) oder Development-Center erhalten und stehen nun vor der Aufgabe, sich in kürzester Zeit darauf vorbereiten zu müssen. Diese Prüfungssituation ist für Sie ungewohnt oder gar völlig neu.

Für Sie steht viel auf dem Spiel. Das Assessment-Center ist eine Hürde auf dem Weg zum neuen Job oder um die nächste Karrierestufe zu erreichen. Möglicherweise geht es für Sie um Ihren Traumjob – eine einmalige Gelegenheit, die Sie nicht verpassen dürfen.

Ich gratuliere Ihnen zur Entscheidung, sich mit diesem Buch vorzubereiten. Das Buch habe ich genau mit Ihrer Situation im Hinterkopf geschrieben. Ich verspreche Ihnen, dass ich Sie bestmöglich auf Ihr Assessment-Center vorbereite. Mein Ziel ist es, dass Sie Ihr AC erfolgreich bestehen.

Warum Sie das richtige Buch lesen

Ich bereite seit 2012 Kandidatinnen und Kandidaten in der „Assessment Center Academy“ in Einzel-, Gruppen- und Onlinetrainings auf Assessment-Center vor. Zu meinem Kundenstamm gehören Angehörige verschiedenster Branchen und aller Karrierelevel – vom Einsteiger über Fach- und Führungspersonal bis zur Geschäftsführungs- und Vorstandsebene.

Mein Berufshintergrund liegt in der Industrie. Daher kenne ich die Auswahlprozesse aus der Praxis. Ich bin kein typischer Karriereberater, sondern war jahrelang als Führungskraft in einem Großkonzern tätig. Viele meiner Kolleginnen und Kollegen in der Karriereberatung haben – leider – noch nie selbst Mitarbeitende in einem Konzernumfeld rekrutiert und kennen die Unternehmenspraxis nicht aus eigener Erfahrung.

Auf der anderen Seite setzt das Assessment-Center-Training viel Erfahrung in der Arbeit mit Bewerbenden voraus. Wie sind die Denkmuster, was sind typische Fallstricke und welche Ansätze haben sich in echten Assessment-Centern unter Druck bewährt? Auch hier biete ich Ihnen an mancher Stelle andere Ansätze, als Sie sie in vielen Ratgebern lesen. Was in der Theorie gut klingt, kann im Assessment-Center schwer anwendbar sein. In anderen Büchern können Sie beispielsweise lesen, dass es gut wirkt, die Gruppendiskussion zu moderieren. Das ist zwar richtig. Was tun Sie aber, wenn drei andere die glei-

che Idee haben und diese Strategie plötzlich nicht mehr umsetzbar ist, da die Moderatorenrolle schon vergeben ist?

Die bei uns in der „Assessment Center Academy“ entwickelten, getesteten und bewährten Ansätze sind so gestaltet, dass sie unabhängig vom Verhalten anderer funktionieren. Das macht Sie im Assessment-Center sicherer und gibt Ihnen konkrete Handlungsoptionen, die selbst dann noch funktionieren, wenn andere dasselbe Buch wie Sie gelesen haben.

Meine Erwartung an Sie

Dieses Buch ist keine Lektüre, in der Sie abends im Bett ein paar Seiten lesen. Es ist ein Handbuch, das als pragmatische Unterstützung bei Ihrer Vorbereitung gedacht ist. Sie erwarten keine theoretische Aufarbeitung des Themas Assessment-Center, sondern eine persönliche Begleitung in den Wochen und Tagen vor Ihrem AC. Sie werden mit diesem Buch in die Lage versetzt, souverän in Ihr Assessment-Center zu gehen. Sie erlernen alle relevanten Methoden für die typischen Aufgaben und um Ihr AC erfolgreich zu bestehen.

Allerdings setze ich voraus, dass Sie die Methoden und Strategien dieses Buches nicht nur lesen, sondern mithilfe der Übungsaufgaben selbst durcharbeiten, üben und auf Ihre individuelle Situation und Ihr individuelles Profil anpassen. Das ist nicht schwer, erfordert jedoch über das Lesen hinaus ein paar Stunden zusätzlichen Aufwand, der sich aber lohnt.

Um Sie zu motivieren, machen Sie mit mir ein kleines gedankliches Experiment. Stellen Sie sich vor, es ist der Abend nach Ihrem Assessment-Center. Sie haben gerade den Anruf erhalten, dass Sie Ihr AC bestanden haben und das Unternehmen Ihnen in den nächsten Tagen ein Angebot für Ihren (Traum-)Job zuschickt. Eine damit einhergehende deutliche Gehaltserhöhung inklusive. Sie sind hochofret. Aber auch nicht wirklich überrascht. Schließlich waren Sie bestens vorbereitet. Sie kannten die zu erwartenden Aufgaben. Sie hatten für alle wichtigen Aufgaben Strategien in Ihrem mentalen Werkzeugkoffer dabei. Sie wussten, wie Sie sich in bestimmten Schlüsselsituationen verhalten und wie Sie sich selbst präsentieren wollen. Dadurch waren Sie zwar angespannt, aber bei Weitem nicht mehr so nervös wie am Tag der Einladung. Das Assessment-Center hat Ihnen sogar ein bisschen Spaß gemacht und Sie konnten es als persönliche Herausforderung sehen. Entsprechend selbstbewusst sind Sie aufgetreten. Sie freuen sich auf die Herausforderung in Ihrer neuen Rolle.

Wie viel besser ist dieses Gefühl, sich in der entscheidenden Prüfungssituation Assessment-Center souverän präsentiert zu haben, als sich nach einem nicht bestandenen AC fragen zu müssen: Habe ich wirklich alles getan, um mein Ziel zu erreichen?

» Das Rollenspiel

Bedeutung: ■ ■ ■ ■ ■

wird angewendet bei:		andere Bezeichnungen für Rollenspiel:
Führungskräfte-ACs	✓	Gespräch, Zweiergespräch, Mitarbeitergespräch, Kollegengespräch, Kundengespräch, Lieferantengespräch, Verhandlung, Feedbackgespräch, Projektabstimmung, Problemgespräch, Beschwerdegespräch, Motivationsgespräch, Verkaufsgespräch
Standard-ACs	✓	
Online-ACs	✓	

Worum geht es beim Rollenspiel im Assessment-Center?

Das Rollenspiel kommt in praktisch jedem AC vor, egal, für welche Art von Job und auf welchem Level Sie sich bewerben. Sie sollten sich daher mit der Rollenspiel-Übung vertraut machen.

Beim Rollenspiel handelt es sich um ein **Gespräch zwischen zwei Personen**: Sie als Kandidatin bzw. Kandidat sprechen mit einem Assessor bzw. einer Assessorin. Sowohl Ihnen als auch Ihrem Gegenüber wird dabei im Vorfeld eine bestimmte Rolle zugewiesen. Vor dem Gespräch haben Sie etwas Zeit, sich in Ihre Rolle hineinzudenken und eine Strategie zu erarbeiten.

Eine beliebte Variante des Rollenspiels ist das **Mitarbeitergespräch**. Darin wird Ihnen eine Vorgesetztenrolle zugewiesen. In dieser Funktion sollen Sie mit einem oder einer Ihrer Mitarbeiter*innen sprechen. Weitere Rollenspiel-Typen sind das **Kollegen- und das Kundengespräch**.

Zusammen mit der Rolle erhalten Sie Ihre genaue Aufgabe. Diese entspricht dem Ziel, das Sie am Ende des Gesprächs erreicht haben sollen. Das kann im Mitarbeitergespräch sein, dass Sie ein Problem mit dem Mitarbeiter klären oder die Mitarbeiterin von der Übernahme zusätzlicher Tätigkeitsbereiche überzeugen sollen.

Natürlich erhalten Sie mit dieser Aufgabenstellung auch einige Informationen zu Ihrem Mitarbeiter oder Ihrer Mitarbeiterin und der bisherigen Zusammenarbeit. So haben beide Gesprächsteilnehmer etwas Kontext, auf wen sie im Rollenspiel treffen und in welchem Zusammenhang das Gespräch stattfindet.

TIPP: Das Rollenspiel kommt in fast jedem Assessment-Center vor. Es sollte in keiner Vorbereitung fehlen.

det. Ist der oder die Mitarbeiter*in im Allgemeinen hoch motiviert oder eher leistungsschwach? Wie lange kennen Sie ihn oder sie schon und wie war die Zusammenarbeit bisher? All diese Informationen können Sie in Ihre Strategie einfließen lassen. Am Ende sollten die Gesprächspartner zu einer für beide Seiten guten Lösung gelangt sein.

Die Beobachter **bewerten** insbesondere folgende Kriterien:

- Strategische Herangehensweise an die Gesprächsführung
- Win-Win-Denken
- Allgemeine Kommunikationsfähigkeiten
- Empathie und Einfühlungsvermögen
- Geduld
- Sachlichkeit und Objektivität
- Umgang mit Stress und schwierigen Situationen
- Durchsetzungsstärke
- Zielstrebigkeit
- Für beide Seiten klare Vereinbarungen
- Handeln im Interesse des Unternehmens

Je nach Unternehmen, Branche und Position werden **unterschiedliche Schwerpunkte** gesetzt. Von einem Sachbearbeiter werden andere Fähigkeiten erwartet als von einer Geschäftsführerin, von einer Ingenieurin andere als von einem Vertriebsmitarbeiter. Die Grundanforderungen im Unternehmen mögen gleich sein (zum Beispiel kommunikationstark, sachlich und kooperativ), die Mindestanforderung für die jeweils zu besetzende Stelle kann aber variieren.

Im Rollenspiel geht es wie bei fast allen Aufgaben im Assessment-Center mehr um das Wie als um das Was. Es mag verschiedene Lösungen geben. Bei allen zählt aber mehr als die Lösung selbst, **wie Sie Ihr Ziel erreichen**. Stimmt Ihr Gegenüber Ihnen zähneknirschend zu und verflucht Sie innerlich? Dann war Ihr Rollenspiel nicht erfolgreich, auch wenn Sie die gestellte Aufgabe gelöst haben. Wäre das Gespräch

so im Berufsalltag gelaufen, hätten Sie vermutlich mehr Probleme geschaffen als gelöst. Das möchte kein Arbeitgeber. Und so wählt auch kein Arbeitgeber seine Mitarbeitenden im Assessment-Center aus. Setzen Sie daher auf einen sachlichen, freundlichen und **kooperativen Stil** und behalten Sie das Wie genauso im Blick wie Ihr Gesprächsziel.

TIPP: Wie Sie sich im Rollenspiel verhalten, ist mindestens genauso wichtig wie Ihr erzieltes Ergebnis.

Wie läuft ein Rollenspiel ab?

Ein Rollenspiel besteht aus zwei Teilen: der Vorbereitungszeit und dem Gespräch.

Ablauf eines Rollenspiels		
Vorbereitung		30–45 Minuten
Gespräch		ca. 15–30 Minuten

Die Vorbereitungszeit

In einem typischen Rollenspiel erhalten Sie **30 bis 45 Minuten** Vorbereitungszeit. Sie sind dabei allein in einem Nebenraum. Dort stehen Ihnen Schreibmaterialien zur Verfügung.

Die Vorbereitungszeit dient zum Lesen der **Aufgabenstellung**. Diese ist circa eine Seite lang und enthält Informationen zu Ihrer Rolle, zu der Ihres Gegenübers und zum Kontext, in dem Sie aufeinandertreffen.

Ihre Rolle wird in einem Mitarbeitergespräch zum Beispiel definiert als „*Abteilungsleiterin des Einkaufs in einem mittelständischen Textilunternehmen*“. Die **Rolle Ihres Gegenübers** wird beispielsweise beschrieben als ein „*langjähriger Mitarbeiter in Ihrem Team*“. Im Folgenden erfahren Sie mehr zu Ihrem Mitarbeiter. Welche Aufgaben übernimmt er? Was ist er für ein Typ? Wie war Ihre bisherige Zusammenarbeit? So können Sie sich schon im Vorfeld auf Ihren Gesprächspartner einstellen.

Außerdem enthält die Aufgabenstellung Details zu der **Gesamtsituation**, in die das Gespräch eingebettet ist. Geht es um die allgemeine Zusammenarbeit zwischen Ihnen und dem Mitarbeiter? Oder arbeiten Sie aktuell gemeinsam an einem Projekt? Oder gab es einen Vorfall, den es zu klären gilt?

Zu guter Letzt beinhaltet die Aufgabenstellung Ihre **konkrete Aufgabe**, meist am Ende des Briefings: „*Klären Sie die Situation.*“ Oder: „*Überzeugen Sie Ihren Mitarbeiter davon, das Projekt zusätzlich zu seinen Aufgaben zu übernehmen.*“ Oder: „*Motivieren Sie den Mitarbeiter, in Zukunft wieder bessere Ergebnisse abzuliefern.*“

Während der Vorbereitungszeit können Sie sich Notizen machen und eine **Gesprächsstrategie** entwickeln. Sie können Auffälligkeiten im Briefing markieren und planen, welche Themen Sie wann im Gesprächsablauf anbringen wollen – und, unter wel-

TIPP: Überlegen Sie sich vor dem Rollenspiel Ihre Gesprächsstrategie. Notieren Sie Fragen, die Sie stellen wollen.

TIPP: Unterscheiden Sie die Fakten im Briefing von Gerüchten und Meinungen.

chen Umständen Sie etwas überhaupt ansprechen wollen. Vielleicht ist von Gerüchten oder Eindrücken die Rede, die nicht belegt sind. Diese können und sollten Sie ignorieren.

Andere **Fettnäpfchen** im Briefing sind Meinungen oder Empfehlungen von Personen, die zwar mit aufgeführt sind, aber keinerlei Relevanz für den Sachverhalt haben. Dennoch beeinflussen sie den Gesamteindruck, den Sie bekommen. So wäre die an der Kaffeemaschine geäußerte Feststellung eines Kollegen, dass Ihr Mitarbeiter in der letzten Zeit immer so müde aussah, als **persönliche Meinung** zu ignorieren. Sie dürfen solch eine Aussage nicht als Beleg für eine Erschöpfung oder ein Problem sehen. Dennoch entsteht aus solchen kleinen Brocken ein Gesamtbild im Kopf. Seien Sie sich bewusst, dass Gerüchte, Meinungen und Suggestionen absichtlich in die Aufgabenstellung eingebaut werden, um zu testen, ob Sie sich davon leiten lassen oder Tatsachen souverän von Meinungen trennen können.

Überlegen Sie sich im Vorfeld, wie Sie das Rollenspiel eröffnen, welche Fragen Sie stellen möchten und wie Sie das weitere Gespräch, abhängig von den erhaltenen Antworten, gestalten wollen.

Versetzen Sie sich aber auch in Ihren Gesprächspartner. Welche Gründe kann es für ein Fehlverhalten geben, die es in einem anderen Licht erscheinen lassen würden? Was motiviert diesen Mitarbeiter? Worauf legt er Wert?

Das Gespräch

Das Gespräch findet in einem speziell dafür vorgesehenen Zimmer statt, meist in einem größeren **Besprechungsraum**. Sie nehmen mit Ihrem Gesprächspartner an einem Tisch mit zwei Stühlen Platz. In einiger Entfernung, aber mit gutem Blick auf die Gesprächssituation, sitzen die **Beobachter**.

Sobald Sie den Raum betreten, können Sie die zugewiesene Rolle annehmen und mit Leben füllen. Dazu gehört, Ihr Gegenüber freundlich zu **begrüßen** und eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Haben Sie die Möglichkeit dazu, wählen Sie Ihren Sitzplatz im **90-Grad-Winkel** zu Ihrem

Gesprächspartner, anstatt ihm oder ihr direkt gegenüber zu sitzen. Das wirkt freundlich und kollegial.

Für das Gespräch sind in der Regel wie für die Vorbereitung 30 bis 45 Minuten vorgesehen. Diese werden oft nicht voll ausgeschöpft. Die tatsächliche Dauer hängt von Ihnen und Ihrer Gesprächsführung ab. Ich habe schon Rollenspiele gesehen, die nach fünf Minuten sehr erfolgreich beendet waren. Das ist aber eine absolute Ausnahme. In aller Regel dauert ein Rollenspiel circa **15 bis 20 Minuten**.

TIPP: Fokussieren Sie sich auf Ihren Gesprächspartner.



Übungsaufgaben

Mitarbeitergespräch „Leistungsschwacher Mitarbeiter“

Ihr Briefing

Sie sind Vorgesetzte*r im Bereich Produktion eines Maschinenbau-Mittelständlers. Vor einigen Wochen ist ein neuer Mitarbeiter in Ihr Team gekommen. Vor dieser Position war er für längere Zeit arbeitssuchend. Er wurde insbesondere aufgrund seiner langjährigen Erfahrung auf dem Maschinentyp DY-16 eingestellt, für den es nicht viele geschulte Bediener gibt. Nun stellt sich heraus, dass die Leistung des Mitarbeiters weit hinter den Erwartungen zurückbleibt. Die von ihm produzierten Teile weisen eine erhöhte Fehlerquote auf. Dadurch entsteht deutlich mehr Ausschuss als üblich. Außerdem liegt die produzierte Menge unter dem, was vergleichbare Kollegen in der gleichen Zeit schaffen.

Noch befindet sich der Mitarbeiter in der Probezeit und Sie könnten das Arbeitsverhältnis kurzfristig beenden. Der Bereich braucht eine verlässliche Produktion von den auf DY-16 hergestellten Teilen. Sie haben den Mitarbeiter zu einem Gespräch über seine Leistung gebeten.

Sie haben 15 Minuten Zeit, sich eine Strategie zu überlegen. Anschließend führen Sie ein 15-minütiges Gespräch mit dem Mitarbeiter.

Den Abschnitt für den Rollenspieler finden Sie auf Seite 293 f. Lesen Sie diesen nicht, wenn Sie das Rollenspiel unter realen Bedingungen üben möchten. Geben Sie den Abschnitt einem Partner und führen Sie anschließend für 15 Minuten ein Mitarbeitergespräch. Einen Lösungsvorschlag können Sie danach auf Seite 294 f. nachlesen.



© **STARK Verlag**

www.stark-verlag.de
info@stark-verlag.de

Der Datenbestand der STARK Verlag GmbH ist urheberrechtlich international geschützt. Kein Teil dieser Daten darf ohne Zustimmung des Rechteinhabers in irgendeiner Form verwertet werden.

STARK