

campus



PÜTTJER & SCHNIERDA

Souverän im Assessment-Center

Sicher auftreten durch
überzeugende Körpersprache

Inhalt

Einleitung	9
1. Karrierefaktor Assessment-Center	13
Soziale und methodische Kompetenz im Berufsalltag	14
Soziale und methodische Kompetenz im Assessment-Center	18
2. Die Bedeutung von Körpersprache	29
Die zwei Seiten der Kommunikation: Sachebene und Beziehungsebene	29
Die Meinungsbildung der Beobachter	32
3. Die Selbstpräsentation: der wichtige erste Eindruck	39
Vortrag in eigener Sache	39
Der Start ins Assessment-Center	42
Sicher auftreten	45
Frei vortragen	57
Visualisierungen einsetzen	59
Dynamischer Auftritt	66

4. Erfolgreiches Auftreten in der Gruppendiskussion	74
Ihr Auftreten in Besprechungen	74
Die Durchführung der Gruppendiskussion	76
Die Diskussion in Gang bringen	78
Blockbildungen entgegenwirken	83
Spannungen auflösen	89
Engagiert mitdiskutieren	90
Schweigende Teilnehmer einbinden	94
Die Diskussion strukturieren	96
Diskussionsergebnisse visualisieren	98
Mit Zeitmanagement zum Ergebnis	102
5. Durchsetzen im Mitarbeitergespräch	107
Ihr Führungsverhalten	107
Der Ablauf des Mitarbeitergespräches	111
Angemessen Kontakt aufbauen	113
Grabenkämpfe im Gespräch	118
Unentschlossene Vorgesetzte	122
Ergebnisorientierte Gesprächsführung	126
Das Gespräch abschließen	132
6. Taktisch verhandeln im Kundengespräch	136
Unternehmerisches Denken	136
Der Übungsverlauf beim Kundengespräch	139
Souveräner Auftritt	141
Das Gespräch in Gang bringen	142
Kooperation statt Konfrontation	152
Gesprächsblockaden vermeiden	155
Kunden beschwichtigen	159
Einen konkreten Abschluss erzielen	162

7. Professionell präsentieren im Vortrag	167
Ihre rhetorischen Fähigkeiten	167
Die Aufgabenstellung beim Vortrag	171
Die richtige Vortragsposition einnehmen	173
Frei vortragen.	180
Durch Medieneinsatz strukturieren und visualisieren	182
Stress- und Verlegenheitsgesten vermeiden	189
Die Zeit im Blick	194
 Auf dem Weg an die Spitze	198
 Register	201
 Wir sind für Sie da	207

Einleitung

Das Vorstellungsgespräch haben Sie erfolgreich gemeistert, nun sind Sie eingeladen zum Assessment-Center: eine neue Herausforderung. Ihre fachlichen Qualifikationen sind mit der Einladung anerkannt, jetzt möchte man Ihre außerfachlichen Kompetenzen überprüfen. Deshalb treffen Führungskräfte, aber auch akademische Einsteiger vermehrt auf das Auswahlverfahren Assessment-Center.

Ihre außerfachlichen Kompetenzen auf dem Prüfstand

In Führungspositionen aller Unternehmensebenen ist der Stellenwert außerfachlicher Kompetenzen besonders hoch. Der Arbeitsalltag von Führungskräften besteht zu einem großen Teil daraus, Informationen zu analysieren, zu strukturieren und zu präsentieren, Mitarbeiter anzuleiten, zu informieren, zu motivieren, zu kritisieren und zu beurteilen. Selbstverständlich müssen Führungskräfte auch über Fachwissen verfügen, das es ihnen ermöglicht, Sachverhalte im Kern zu beurteilen. Im Mittelpunkt der Führungstätigkeiten stehen aber die soziale und die methodische Kompetenz.

Hier setzt das Assessment-Center an. Dieses Verfahren ist speziell entwickelt worden, um die Führungsfähigkeit von Mitarbeitern festzustellen. Dazu werden verschiedene Übungen durchlaufen, bei denen Vorgesetzte, Psychologen, Personalentwickler oder Personalberater die Bewerber in konkreten Stress- und Entscheidungssituationen »live« erleben können. Diese Prüfungssituation ist jedoch nicht eins zu eins auf berufliche Situationen übertragbar. Es gelten besondere Regeln, die zumeist unausgesprochen bleiben und die sich

Stress- und Entscheidungssituationen bewältigen

den Kandidaten nicht aus ihrer bisherigen Berufstätigkeit erschließen.

Eines der undurchsichtigsten Verfahren zur Personalauswahl Das Assessment-Center gilt deshalb immer noch als eines der undurchsichtigsten Verfahren zur Personalauswahl. Wer sich mit den Anforderungen, die dort an Kandidaten gestellt werden, vertraut machen möchte, tappt oft im Dunkeln, denn Erfahrungsberichte von Teilnehmern sind subjektiv gefärbt und bieten wenig Anknüpfungspunkte für die eigene Vorbereitung. Auch bleibt häufig den Absolventen von Assessment-Centern im Nachhinein unklar, welche Anforderungen gestellt wurden und welches Verhalten für die Beurteilung ausschlaggebend war.

Für Personalberatungen und für die Personalabteilungen in Unternehmen ist diese unklare Informationslage eine wichtige Voraussetzung für ihre Arbeit. Allen Bekundungen zum Trotz, dass dieses Auswahlverfahren ein transparentes und objektiv nachvollziehbares Beurteilungsinstrument für Führungskräfte sei, sieht die Realität in der Regel doch anders aus. Die Konstrukteure der Übungen lassen sich nur ungern in die Karten schauen.

Die Basisanforderungen sind gleich Aber auch wenn Assessment-Center häufig für unterschiedliche Branchen und unterschiedliche Positionen maßgeschneidert werden, bleiben die Basisanforderungen an die Kandidaten gleich. Im Kern werden Standardübungen verwendet, die auf jahrzehntelang bewährte Elemente der psychologischen Eignungsdiagnostik zurückzuführen sind.

Die überprüften außerfachlichen Kompetenzen, auch persönliche Fähigkeiten, soziale und methodische Kompetenz, Führungspotenzial oder Soft Skills genannt, sind in der Summe durchaus überschaubar. Die Anforderungen an Führungskräfte lassen sich auf bestimmte Kernkompetenzen zurückführen. Wer Führungsaufgaben übernehmen will, muss mit Menschen umgehen können, in der Lage sein, Informationen aufzubereiten und zu präsentieren, sich situationsange-

messen verhalten und über eine gute Selbstwahrnehmung verfügen. Um diese Anforderungen zu bewältigen, ist eine ausgeprägte kommunikative Kompetenz erforderlich. Dieses Idealbild einer modernen Führungskraft haben alle Beobachter im Assessment-Center vor Augen. Wer sich so verhält, dass er diesem Idealbild nahe kommt, wird auch Erfolg haben.

Die Körpersprache der Kandidaten spielt dabei aus zwei Gründen eine zentrale Rolle: Erstens dient in Assessment-Centern das sichtbare Verhalten der Teilnehmer als Bewertungskriterium. Zweitens wird über die Körpersprache die kommunikative Kompetenz vermittelt. Ganz wesentlich ist daher, dass die Äußerungen und Gesprächsbeiträge der Kandidaten von einer angemessenen Körpersprache begleitet werden.

Das sichtbare Verhalten ist das Bewertungskriterium