



PÜTTJER & SCHNIERDA

Assessment-Center- Training für Führungskräfte

Die wichtigsten Übungen –
die besten Lösungen

Mit
PÜTTJER &
SCHNIERDA

PROFIL
METHODE®

campus

Inhalt

Vorwort	9
Bewerben mit der Püttjer & Schnierda-Profil-Methode®	11
Unser Training für Ihr Assessment-Center	13
Sondersituation Assessment-Center	14
Erfolg durch Vorbereitung	15
1. Der Siegeszug des Assessment-Centers	18
Verbreitung und Einsatz	19
Typische Übungen	25
Schwächen im Verfahren	30
2. Erwartungen der Unternehmen	35
Fachliche Kompetenz	37
Soziale Kompetenz	39
Methodische Kompetenz	41
3. Subjektive Faktoren der Bewertung	44
Allgemeine Wahrnehmungs- und Bewertungsfehler	46
Typologie der Beobachter	54
4. Beispielhafte Abläufe von Assessment-Centern für Führungskräfte	60
Mitarbeiterpotenzialanalyse	
bei einem Telekommunikationsunternehmen	61
Assessment-Center	
bei einem Automobilunternehmen	62
Assessment-Center bei einer Krankenkasse	64
Assessment-Center bei einer Landesbank	65
Assessment-Center bei einem Warenhauskonzern	67
Management-Audit bei	
einem Telekommunikationsunternehmen	68

5. Einzelassessment	70
Einschätzung von Top-Kandidaten	71
Übungen im Einzelassessment	73
6. Gut informiert: Auf der Suche nach Interna	76
Ein Bild aus verschiedenen Perspektiven	78
7. Selbstpräsentation	80
Fehler bei der Selbstpräsentation	81
Gelungene Selbstpräsentation	87
Schema für die Selbstpräsentation	88
Kommunikationstricks für die Selbstpräsentation	92
Der Einsatz der Selbstpräsentation	100
8. Heimliche Übungen	104
Anfangsphase	107
Kaffee- und Mittagspausen	109
Schlussphase	112
9. Gruppendiskussionen	117
Themenstellungen	121
Überzeugungsstrategien	134
Ausgewählte Übungen zur Vorbereitung	150
10. Konstruktionsübungen	158
Darauf sollten Sie achten	158
11. Rollenspiele	161
Die Relevanz für den beruflichen Alltag	162
Mitarbeitergespräch	164
Kundengespräch	173
Körpersprache im Rollenspiel	182
12. Vorträge	187
Vortragsthemen	189
Vortragstypen	191
Vorbereitung von Vorträgen	193
Körpersprache im Vortrag	206

13. Aufsätze	211
Aufsatztypen	213
Formale Gestaltung	216
14. Postkorb	218
Sinn und Zweck des Postkorbs	219
Techniken zur Bewältigung	220
Übung Postkorb	224
15. Fallstudien und Business-Cases	235
Übung Fallstudie: Cosmetics Worldwide AG	237
16. Tests	247
Intelligenztests	248
Konzentrationstests	250
Persönlichkeitstests	253
Lösungen	255
17. Job-Interviews	258
Selbsteinschätzung und Leistungsmotivation	260
Stärken und Schwächen	266
Emotionale Stabilität und Stressresistenz	272
Körpersprache im Job-Interview	274
18. Selbst- und Fremdeinschätzung	278
Peer-Ranking und Peer-Rating	279
19. Englisch – die neue Herausforderung	282
Ihre Selbstpräsentation auf Englisch	282
Englisch im Job-Interview	283
Fit für das Assessment-Center	288
Register	289

Unser Training für Ihr Assessment-Center

Vielen Führungskräften läuft ein Schaudern über den Rücken, wenn sie den Begriff »Assessment-Center« hören. Kein anderes Personalauswahlverfahren löst so starke Emotionen aus wie das Assessment-Center. Dabei handelt es sich eigentlich »nur« um ein Einschätzungsverfahren. Unternehmen wollen mit dieser Methode das Potenzial von Bewerberinnen und Bewerbern ausloten. Im Mittelpunkt dieses Verfahrens stehen die außerfachlichen Kompetenzen, also zum Beispiel Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit, Kreativität, Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit oder analytisches Denkvermögen.

Die Beurteilung der außerfachlichen Kompetenz kann eigentlich kein Grund sein für die starken emotionalen Reaktionen, die Bewerber zeigen, wenn es um Assessment-Center geht. Denn auch in Vorstellungsgesprächen wird ja nicht nur die fachliche Eignung von Bewerbern hinterfragt: Personalverantwortliche versuchen, die Persönlichkeit der Bewerber einzuschätzen. Auch in unternehmensinternen Weiterbildungsmaßnahmen spielt der Ausbau der außerfachlichen Kompetenz eine zentrale Rolle. Führungskräfte nehmen regelmäßig an Seminaren und Trainings zur Verbesserung ihrer Präsentationstechniken, ihrer Gesprächstechniken in der Beratung und im Verkauf und zum Ausbau ihrer Motivations- und Führungsfähigkeit teil. In diesen Seminaren und Trainings werden den Teilnehmern klare Vorgaben für das erwünschte Verhalten gemacht. Schließlich geht es darum, sich ein höheres Level der eigenen Fähigkeiten zu erarbeiten.

Im Unterschied zu Weiterbildungsseminaren fehlen im Assessment-Center diese Vorgaben. Es wird für die Teilnehmer nicht deutlich, welches Verhalten das Unternehmen in den einzelnen Übungen erwartet. Ein Feedback über die erzielten Leistungen gibt es – wenn überhaupt – erst am Ende. Die Kandidaten können nach den einzelnen Übungen nicht einschätzen, ob sie erfolgreich waren oder wie sie es hätten

besser machen können. Diese Unsicherheit werden wir Ihnen mit diesem Ratgeber nehmen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Assessment-Center erfolgreich bestehen und nehmen Ihnen die Furcht durch zielgerichtete Vorbereitung.

Sondersituation Assessment-Center

Die meisten Unternehmen schüren bewusst die Furcht der Bewerber. Man lässt kaum Informationen nach außen dringen, und nur ungern lassen sich die Konstrukteure von Assessment-Centern in die Karten schauen. Viele Unternehmen setzen Standardübungen ein, die bereits in der psychologischen Fachliteratur thematisiert wurden. Aus diesem Grund sind die Unternehmen nicht daran interessiert, dass potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten sich schon im Vorfeld ein klares Bild über die Durchführung von Assessment-Centern machen können. Denn die Übungen der verschiedenen Assessment-Center gleichen sich: Es erwartet Sie zum Beispiel fast immer eine Gruppendiskussion, ein Vortrag und ein Rollenspiel. Die Aufgabenstellungen in den Übungen variieren zwar von Unternehmen zu Unternehmen, dennoch ist die Grundstruktur weitgehend gleich.

Da im Assessment-Center oftmals Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und mit unterschiedlichem Ausbildungshintergrund eingeschätzt werden, müssen die Aufgaben so allgemein gehalten sein, dass sie von allen Teilnehmern bewältigt werden können. Beispielsweise würde eine Aufgabenstellung in der Gruppendiskussion wie »Bewerten Sie die Unterschiede der Produkthaftung im europäischen Vergleich« Bewerberinnen und Bewerbern mit juristischer Vorbildung unzulässige Vorteile verschaffen und das Ergebnis verzerren.

Auch die Gefahr, dass die Kandidaten schauspielern und sich im späteren Berufsalltag anders verhalten als im Assessment-Center, veranlasst die Unternehmen dazu, nicht zu viele Informationen über die Durchführung von Assessment-Centern nach außen dringen zu lassen. Der bevorzugte Tipp von Personalexperten lautet daher meist: »Verhalten Sie sich im Assessment-Center ganz natürlich.« Dieser Tipp ist natürlich für die Vorbereitung von keinem großen Nutzen. Denn mit »natürlichem Verhalten« bekommt eine Führungskraft

weder ein Assessment-Center noch die beruflichen Aufgaben, mit denen sie tagtäglich konfrontiert wird, in den Griff.

Zum Beispiel sind die »natürlichen« Reaktionen von Menschen auf Stress Angriff oder Flucht. Diese Reaktionen sind sowohl im Berufsalltag als auch im Assessment-Center völlig kontraproduktiv. In Assessment-Centern geht es deshalb nicht um Ihr natürliches Verhalten, sondern um situationsangemessenes Verhalten. Das hat nichts mit Schauspielerei zu tun. Es geht darum, deutlich zu machen, dass Sie über ein methodisches Arsenal verfügen, das Sie bei der Bewältigung beruflicher Aufgaben gezielt einsetzen können. Wenn Sie im Assessment-Center auf die Übung Rollenspiel treffen mit der Aufgabenstellung: »Ein Kunde hat sich über die Qualität unserer Produkte beschwert, sorgen Sie in einem Gespräch dafür, dass er weiter bei uns kauft«, dann müssen Sie zeigen, dass Sie die Situation in den Griff bekommen können. Dies gelingt Ihnen nicht mit »natürlichem Verhalten«, sondern Sie müssen die richtigen Methoden einsetzen, um den Kunden zuerst zu beschwichtigen und dann zu überzeugen. Dabei hilft Ihnen der gezielte Einsatz Ihrer Körpersprache genauso weiter wie die richtige Gesprächstechnik.

In diesem Ratgeber werden wir Ihnen die geeigneten Techniken für alle Übungen in Assessment-Centern vorstellen und Ihnen mit Beispielen die Umsetzung verdeutlichen. Damit werden Sie sich eine Toolbox von Methoden zulegen, mit der Sie die Anforderungen im Assessment-Center bewältigen können.

Erfolg durch Vorbereitung

In Assessment-Centern werden berufliche Aufgabenstellungen in komprimierter Form abgebildet, um das Verhalten von Führungskräften in diesen Situationen zu überprüfen. Genauso, wie Sie sich auf Ihre beruflichen Aufgaben mit einer Ausbildung, einem Studium oder Weiterbildungsseminaren vorbereitet haben, sollten Sie sich auch auf Assessment-Center vorbereiten. Die meisten Unternehmen erwarten dies sogar von Ihnen. Wer sich als Führungskraft im Auswahlverfahren nicht auf unbekannte Situationen einstellen kann, dürfte aus Sicht der Unternehmen auch Schwierigkeiten damit haben, neue berufliche Aufgaben zu bewältigen.