



PÜTTJER & SCHNIERDA

Assessment-Center- Training für Hoch- schulabsolventen

Bachelor – Master – Diplom –
Magister – Staatsexamen –
Promotion

Mit
PÜTTJER &
SCHNIERDA

PROFIL
METHODE®

campus

Inhalt

Einleitung: 20 Jahre Assessment-Center-Training – Wie können wir Sie unterstützen?	9
Bewerben mit der Püttjer & Schnierda-Profil-Methode®	11
1. Unvorbereitet zum Persönlichkeits-Check?	13
Was ist eigentlich natürliches Verhalten?	13
Raus aus der AC-Höhle	14
Arbeitsprobe Assessment-Center	15
2. Was erwartet Sie im Assessment-Center?	17
Verbreitung und Einsatz	18
Mit diesen Übungen müssen Sie rechnen	22
Das optimale Auswahlverfahren?	28
3. Welche Erwartungen haben die Unternehmen an Sie?	32
Fachliche Kompetenz	34
Soziale Kompetenz	36
Methodische Kompetenz	38
4. AC-Taktik: Wie recherchieren Sie spezielle Anforderungen?	41
Das Selbstverständnis des Unternehmens	41
Entwicklungen im eigenen Arbeitsgebiet	42
Auf der Suche nach Interneta	43
5. Wie objektiv ist das Assessment-Center?	45
Allgemeine Wahrnehmungs- und Bewertungsfehler	47
Typologie der Beobachter	54
6. Beispielhafte Abläufe von Assessment-Centern für Hochschulabsolventen	61

7. Welchen Eindruck vermitteln Sie in der Selbstpräsentation?	71
Fehler bei der Selbstpräsentation	72
Gelungene Selbstpräsentation	78
Schema für die Selbstpräsentation	80
Der Einsatz der Selbstpräsentation	93
Bereiten Sie ein Mind-Map Ihrer Selbstpräsentation vor	95
8. Können Sie Gruppendiskussionen Impulse geben?	102
Wie könnte das Thema lauten?	106
Überzeugungsstrategien	119
Körpersprache in der Gruppendiskussion	133
Ausgewählte Übungen zur Vorbereitung	136
9. Worauf kommt es bei Konstruktionsübungen an?	144
Darauf sollten Sie achten	145
10. Wie überzeugungsstark sind Sie in Rollenspielen?	148
Ihr Führungs- und Verhandlungsgeschick auf dem Prüfstand	149
Mitarbeitergespräche	151
Kundengespräche	161
Körpersprache im Rollenspiel	169
11. Sind Ihre Vorträge strukturiert und handlungsorientiert?	174
Ideen und Informationen berufsnah präsentieren	174
Themen im Vortrag	177
Unterschiedliche Vortragstypen	179
Vorbereitung von Vorträgen	181
Körpersprache im Vortrag	194
12. Was misst der Postkorb?	199
Sinn und Zweck des Postkorbs	200
Techniken zur Bewältigung	201
Übung Postkorb	205
13. Erkennen Sie die Key-Facts in Fallstudien und Business-Cases?	217

14. Wie gehen Sie an Aufsätze heran?	229
Aufsatztypen	231
Formale Gestaltung	234
15. Gibt es auch heimliche Übungen?	236
Inoffizielle Testsituationen	236
Anfangsphase	239
Das Unternehmen stellt sich vor	240
Kaffee- und Mittagspausen	243
Schlussphase	245
16. Welche Tests erwarten Sie im Assessment-Center?	249
Das sollten Sie über Tests wissen	249
Persönlichkeitstest: Führung – Vertrieb – Leistung	251
Konzentrations- und Leistungstests	262
17. Selbsteinschätzung: Haben Sie ein realistisches Bild Ihres Potenzials?	272
Das sollten Sie wissen	270
Selbsteinschätzung 1: Wie sehen Sie sich?	272
Selbsteinschätzung 2: Wo liegt Ihr Potenzial?	275
18. Job-Interviews im AC: Welche Fragen werden Ihnen gestellt?	282
Selbsteinschätzung und Leistungsmotivation	282
Stärken und Schwächen	287
Emotionale Stabilität und Stressresistenz	292
Körpersprache im Interview	294
19. Online-Assessment-Center: Persönlichkeit auf Knopfdruck?	298
Richtig geklickt	299
20. Englisch – die zusätzliche Herausforderung	302
Englisch im Job-Interview	302
Wir wünschen Ihnen den verdienten Erfolg!	305
Register	307

3. Welche Erwartungen haben die Unternehmen an Sie?

Bevor wir Ihnen die einzelnen Übungen im Assessment-Center detaillierter vorstellen, ist es wichtig für Sie nachzuvollziehen, warum Unternehmen die Hürde Assessment-Center vor die Übernahme einer anspruchsvollen Tätigkeit gesetzt haben. Welchen Anforderungen müssen qualifizierte Hochschulabsolventen genügen, damit Unternehmen sie einstellen?

Höhere Anforderungen

In den letzten Jahren hat sich in den meisten Unternehmensstrukturen einiges geändert. Die Kommunikations- und Entscheidungswege in Unternehmen sind durchlässiger geworden, und die Verantwortungs- und Handlungsspielräume der einzelnen Mitarbeiter sind größer als zuvor. Diese umfassenderen Entscheidungsbefugnisse bringen für den Einzelnen jedoch auch höhere Anforderungen mit sich. Wer entscheiden will, muss Informationen aufnehmen, strukturieren und weitergeben können. Hochschulabsolventen als qualifizierte neue Mitarbeiter müssen bei ihrem beruflichen Handeln das Verhalten ihrer künftigen Kollegen, die Rückmeldungen von Kunden und die Vorgaben der Unternehmensleitung berücksichtigen. Kommunikation und Koordination sind wesentliche Elemente des Berufsalltags.

Reines Fachwissen reicht für die Übernahme von zunächst Projekt- und später auch Führungsverantwortung nicht mehr aus. Daher wird vermehrt auf personenbezogene Eigenschaften wie Kommunikations-, Team-, Belastungsfähigkeit, Durchsetzungskraft, analytisches Denken, Initiative und Flexibilität bei Bewerberinnen und Bewerbern mit Hochschulabschluss geachtet.

Team- und Projektarbeit

Projektarbeit ist mittlerweile ein fester Bestandteil der Arbeitsorganisation. Die abteilungsinterne Teamarbeit ist ergänzt worden durch die abteilungsübergreifende Projektarbeit, das heißt, für eine zeitlich begrenzte Aufgabenstellung arbeiten Experten aus ganz unterschiedlichen Unternehmens-

bereichen zusammen. Beispielsweise werden neue Automobile in Teams entwickelt, in denen Entwicklungs- und Fertigungsingenieure, Einkaufs-, Vertriebs- und Marketingspezialisten sowie Logistik- und Controllingfachleute ihre unterschiedlichen Ziele nahezu zeitgleich erreichen müssen.

Dabei ist für die einzelnen Projektteilnehmer wichtig, die eigenen Ziele zu verfolgen und trotzdem die gesamte Aufgabenstellung nicht aus den Augen zu verlieren. Der Rückzug auf die eigene fachliche Autorität hilft bei Konferenzen mit Vertretern aus anderen Fachdisziplinen nicht weiter. Es gilt, die Argumente der Kollegen nachzuvollziehen und eigene Argumente zielgruppenorientiert aufzubereiten. Ohne kommunikative Fähigkeiten und ergebnisorientiertes Handeln gelingt dies nicht.

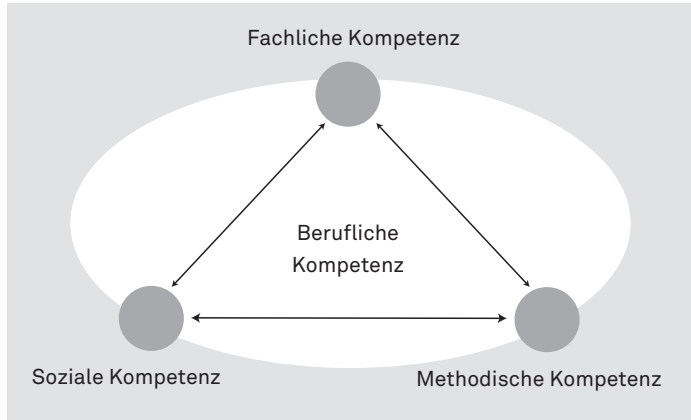
Außerdem haben die Unternehmen unter dem Schlagwort der Kundenorientierung den Käufer neu entdeckt. Der wachsende Anteil austauschbarer Güter und Dienstleistungen hat dazu geführt, dass neue Faktoren wettbewerbsentscheidend sind: Hierzu zählen alle Tätigkeitsfelder im Unternehmen, die den direkten Kundenkontakt pflegen, insbesondere Service, Vertrieb und Marketing. Wer innerhalb dieser Tätigkeitsfelder erfolgreich arbeiten will, muss in der Lage sein, Bedürfnisse von (potenziellen) Kunden zu erkennen. Jeder, der im Wettbewerb mit seinen Angeboten nicht untergehen möchte, muss rechtzeitig feststellen, was Kunden verlangen, welche Trends sich durchsetzen und welche Kundenwünsche sich verändert haben. In diesen Aufgabenfeldern sind personenbezogene Fähigkeiten wie Problemlösungsfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Belastbarkeit unverzichtbar.

Diese gesamten Veränderungen in Unternehmen und Wettbewerb zeigen, dass neben dem Fachwissen noch andere Faktoren eine Rolle spielen, um heute berufliche Aufgaben bewältigen zu können. Neben der fachlichen werden die soziale und methodische Kompetenz der Mitarbeiter immer wichtiger. Da die Gesamtheit der drei Kompetenzbereiche für den beruflichen Erfolg entscheidend ist, suchen Unternehmen nach Möglichkeiten, sich ein umfassendes Bild vom Bewerber zu machen. Das Assessment-Center ist das Verfahren, mit dem die soziale und methodische Kompetenz von Hochschulabsolventinnen und -absolventen festgestellt werden soll.

Zielgruppen- und ergebnisorientiert

Fachliche, soziale und methodische Kompetenz

Die Dreiteilung
der beruflichen
Kompetenz



Im Folgenden wollen wir Ihnen die fachliche, soziale und methodische Kompetenz im Einzelnen erläutern.

Fachliche Kompetenz

Kenntnisse aus
Studium und erster
Berufspraxis

Fachlich kompetent sind Sie, wenn Sie über Wissen verfügen, das Sie zum Experten in Ihrem Spezialgebiet macht. Grundlage Ihres Wissens sind die Kenntnisse aus Ihrem Studium zusammen mit der ersten Berufserfahrung aus Praktika. Ihre fachliche Kompetenz ist für die Unternehmen unverzichtbar, sie gibt Ihnen die Basis, mit der Sie berufliche Aufgabenstellungen meistern werden.



BEISPIEL

Fachliche Kompetenz

Die fachliche Kompetenz einer Betriebswirtin mit dem Schwerpunkt Marketing lässt sich durch ihr Wissen in folgenden Bereichen darstellen:

- **Marktforschung,**
- **strategisches Marketing,**
- **internationales Marketing,**
- **Werbepsychologie,**
- **Konsumentenverhalten,**
- **Direktmarketing.**

Ingenieure mit dem Schwerpunkt Konstruktion dokumentieren ihre fachliche Kompetenz durch Bezug auf ihr Wissen in den Bereichen:

- **Werkstoffkunde,**
- **Werkstoffprüfung,**
- **Statik und Festigkeitslehre,**
- **Maschinenelemente,**
- **technische Wärmelehre,**
- **Kinematik und Kinetik,**
- **Elektrotechnik für Maschinenbauer,**
- **rechnerunterstützte Konstruktion/CAD.**

Darüber hinaus verfügen Hochschulabsolventen über Kenntnisse in PC-Anwendungsprogrammen, beispielsweise Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentation oder Datenbanken. Diese Kenntnisse zählen ebenso zur fachlichen Kompetenz wie Ihre Sprachkenntnisse.

Mit einer Einladung zum Assessment-Center ist Ihre fachliche Kompetenz für die neue Position in aller Regel vom Unternehmen akzeptiert. Dass fachliche Kompetenz alleine nicht ausreicht, werden auch Sie schon festgestellt haben. Ein Beispiel: Sie möchten sich ein neues Smartphone zulegen und fragen einschlägige Experten aus Ihrem Bekanntenkreis um Rat. Wenn Sie Pech haben, ergießt sich ein Schwall von Fach- und Fremdwörtern über Sie, technische Details und Feinheiten werden in aller Ausführlichkeit erläutert, und die neuesten technologischen Entwicklungen aus dem Themenkomplex Smartphone werden auf Expertenniveau mit allen möglichen Vor- und Nachteilen vor Ihnen ausgebreitet. Sie bekommen zwar viel fachliche Information, verstehen aber die Konsequenzen für Ihren Smartphonekauf nicht und wissen immer noch nicht, welches Smartphone Sie sich anschaffen sollen. Sie sind froh, wenn der von Ihnen angesprochene Experte nach seinem zwanzigminütigen Monolog endlich auf die Uhr schaut und feststellt, dass er dringend weiter muss.

*Ihre fachliche
Kompetenz ist bereits
anerkannt*

Am Kunden vorbei

Ihr Experte hat das gemacht, was Unternehmen bei Mitarbeitern am meisten fürchten: Nicht Sie als fragender Kunde standen im Mittelpunkt seiner Ausführungen, sondern sein Bedürfnis nach fachlicher Profilierung. Sonst hätte der Experte nach Ihren Anwendungswünschen gefragt, beispielsweise: »Willst du dein neues Smartphone mehr als MP3-Player oder mehr für mobile Internetrecherchen einsetzen?«, »Ist ein Mobilfunkvertrag bereits vorhanden?«, »Welche PC-Hardware und welche Betriebssysteme hast du bereits zu Hause?«, »Wie groß ist dein Budget?«

Die Fähigkeit, auf andere einzugehen, spezielle Wünsche hinsichtlich zukünftiger Anwendungen gemeinsam zu klären und dann entsprechende Kaufempfehlungen zu geben, ist bei dem geschilderten Experten nicht sehr ausgeprägt. In Begriffen der sozialen Kompetenz ausgedrückt fehlen ihm Einfühlungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit und Kundenorientierung.

Soziale Kompetenz

*Schlagworte in
Stellen-
ausschreibungen*

Soziale Kompetenz ist Ihnen in vielfältiger Form bereits aus Stellenausschreibungen bekannt: Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Belastbarkeit, Kreativität, Zielstrebigkeit, Kontaktfreudigkeit, Eigeninitiative, Selbstbewusstsein, analytisches Denkvermögen, Kritikfähigkeit, Engagement, Flexibilität, Begeisterungsfähigkeit, Verantwortungs-, Leistungs- oder Entscheidungsbereitschaft. Diese Begriffe, die in vielen Stellenausschreibungen auftauchen, sind ein fester Bestandteil der Anforderungsprofile von Unternehmen. Alle Angaben aus dem Bereich der sozialen Kompetenz zielen auf gewünschte Eigenschaften, die zukünftige Mitarbeiter mitbringen sollten.

Allgemein gesagt ist soziale Kompetenz im menschlichen Miteinander das Ausmaß, in dem der Mensch fähig ist, im privaten, beruflichen und gesamtgesellschaftlichen Kontext selbstständig, umsichtig und nutzbringend zu handeln, wobei soziale Kompetenz nicht als durchgängiges, situationsunabhängiges und generalisiertes Persönlichkeitsmerkmal angesehen werden kann. Daraus ergeben sich folgende Forderungen an den sozial kompetenten Mitarbeiter:

- Er erkennt die Anforderungen, die die soziale Situation an ihn stellt.
- Er kann seine Möglichkeiten und seine Grenzen in dieser speziellen Situation einschätzen.
- Er vermag eigene Ziele sowie Gruppenziele zu generieren.
- Er ist in der Lage, situations- und zielangemessen zu handeln.
- Er ist fähig, über einen Prozess zu reflektieren.

Diese Forderungen an sozial kompetente Mitarbeiter sind Ihnen gewiss in Ihrem Studienalltag, in Praktika, Werksstudententätigkeiten oder Nebenjobs schon oft begegnet: Bei der Lösung von Aufgaben müssen Sie entscheiden, ob Ihr Wissen zur Problemlösung ausreicht oder ob Sie einen Spezialisten hinzuziehen sollen. Auch als qualifizierter Mitarbeiter oder als künftige Führungskraft müssen Sie immer wieder Zielvorgaben entwickeln und dafür sorgen, dass die einzelnen Arbeitsergebnisse zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst werden können. Bei Schwierigkeiten in Ihrem Team oder in Ihrer Abteilung müssen Sie die Ursachen herausfinden und dafür sorgen, dass Arbeitsabläufe in Zukunft reibungslos gestaltet werden können. Sie werden mit Vorgaben von der Geschäftsleitung konfrontiert und sollen diese in Ihrem Arbeitsbereich umsetzen. Dabei müssen Sie den Informationsfluss aufrechterhalten und dafür sorgen, dass Ihre Kollegen oder Mitarbeiter die Anweisungen nachvollziehen können. Bei großen Arbeitsbelastungen ist Ihre Fähigkeit gefragt, Ihre Kollegen oder Mitarbeiter bei der Stange zu halten und zu besonderem Einsatz anzuspornen.

Bei der Überprüfung der sozialen Kompetenz von Bewerbern ergibt sich jedoch eine Schwierigkeit: das Problem der sozialen Erwünschtheit. Die meisten Menschen beschreiben nicht sich, sondern ein ihrer Meinung nach erwünschtes allgemeines Verhaltensprofil. Jeder Bewerber, jede zukünftige Führungskraft schreibt sich Eigenschaften aus dem Komplex soziale Kompetenz zu, weil dieses Wunschbild allgemein vorherrscht. Dies führt dazu, dass in Anschreiben, Einstellungsgesprächen und Vorstellungsrunden im Assessment-Center oftmals Formeln auftauchen wie: »Ich bin dynamisch,

Das wird gefordert

*Soziale
Erwünschtheit*

flexibel und engagiert und freue mich auf die Mitarbeit in Ihrem kreativen Team«, »Meine Begeisterungsfähigkeit und meine Leistungsbereitschaft möchte ich für Sie einsetzen« oder auch »Besonders hervorzuheben sind meine Kommunikations- und Motivationsfähigkeit und meine schnelle Auffassungsgabe«.

*Tieferer Einblick durch
Assessment-Center*

Diese Formulierungen sind abstrakte Worthülsen, die ohne konkrete Ausgestaltung durch Belege aus dem Studien- und Berufsalltag sinnlos sind. Hier schließt sich der Kreis zum Assessment-Center: Um diesen Problemen zu entgehen, werden Assessment-Center eingesetzt, damit die soziale Kompetenz der Absolventen nicht über deren Selbstzuschreibungen, sondern durch konkret beobachtbares Verhalten festgestellt wird.

Methodische Kompetenz

*Welche Techniken
beherrschen Sie?*

Ihre methodische Kompetenz ist immer dann gefragt, wenn es um die Anwendung Ihres Fachwissens geht. Methodische Kompetenz lässt sich auch als Transferfähigkeit, als Theorie-Praxis-Kompetenz oder als Anwendungsfertigkeit beschreiben. Begrifflich können Sie den Bereich der methodischen Kompetenz mit seinen verschiedenen Ausprägungen an dem Zusatz »-techniken« erkennen: Gesprächstechniken, Fragetechniken, Problemlösungstechniken, Konfliktlösungstechniken, Kreativitätstechniken, Lerntechniken, Präsentationstechniken und Moderationstechniken zählen zur Methodenkompetenz.

Alle Hochschulabsolventen verfügen über einen Grundstock an derartigen Kenntnissen, er ist nur vielen nicht in dieser Form bekannt. Alle diese Techniken haben Sie bereits in der Schule, in der Hochschule, in Praktika, in Werkstudententätigkeiten, als wissenschaftliche Hilfskraft, in Ausahilfsjobs oder in Studenteninitiativen eingesetzt. Im Laufe Ihres beruflichen Fortkommens werden diese Techniken in Weiterbildungen und Seminaren ausgebaut und vertieft werden. Die Unternehmen möchten jedoch bereits bei der Einstellung von Hochschulabsolventen sicher sein, dass diese um die Bedeutung von methodischer Kompetenz wissen und über eine ausbaufähige Basis an Anwendungsfertigkeiten verfügen.

Erfahrungen aus dem Praktikum

Wenn Sie in Ihrem Bachelorstudium ein Praktikum in einer Multimediaagentur absolviert und dort am Projekt »Internetmarketing für den Einzelhandel« mitgearbeitet haben, dann werden Sie an Konferenzen teilgenommen, Präsentationen vorbereitet und Kundengespräche miterlebt haben. Somit haben Sie sich im Rahmen Ihres Praktikums mit Moderationstechniken, Präsentationstechniken, Gesprächstechniken und Techniken der Verhandlungsführung vertraut gemacht.



BEISPIEL

Für Ihre Vorbereitung auf Assessment-Center ist es zunächst wichtig, dass Sie wissen, welchen Stellenwert methodische Kompetenz in Ihrem zukünftigen Berufsalltag hat. Da es im Assessment-Center aber nicht nur auf Wissen, sondern insbesondere auf gezeigtes Verhalten ankommt, werden wir Ihnen für sämtliche Übungen erläutern, wie Sie den an Sie gestellten Anforderungen durch methodisch kompetentes Verhalten gerecht werden können.

Welche Techniken beherrschen Sie?

Welche Erwartungen haben die Unternehmen an Sie?

- Reines Fachwissen reicht nicht mehr, um den Ansprüchen moderner und qualifizierter Berufsfelder gerecht zu werden.

- Die Unternehmen erwarten von künftigen Mitarbeitern und Führungskräften eine berufliche Qualifikation, die aus fachlicher Kompetenz, sozialer Kompetenz und methodischer Kompetenz besteht.

- Fachliche Kompetenz ist das fachliche Wissen, über das Sie verfügen.



AUF EINEN BLICK

→ Soziale Kompetenz ist die Fähigkeit, mit Kollegen und Mitarbeitern Ziele zu definieren und gemeinsam erreichen zu können.

→ Methodische Kompetenz ist die Fähigkeit, Wissen konkret umsetzen zu können.

→ Wenn Sie eine Einladung für ein Assessment-Center erhalten, ist Ihre fachliche Kompetenz vom Unternehmen akzeptiert. Ihre soziale und methodische Kompetenz werden im Assessment-Center durch verschiedene Übungen erfasst und bewertet.