

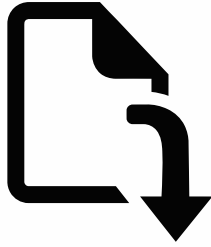
Claus Peter Müller-Thurau

101 Fragen und Antworten im Vorstellungsgespräch

Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

HAUFE.

**Alle Inhalte dieses eBooks sind
urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung
von Kopien ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung
des Verlages gestattet.**



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

Übungen:

- Übungen für Gruppendiskussionen
- Übungen für Kunden- und Verhandlungsgespräche
- Übungen für Mitarbeitergespräche

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchanfang.



Exklusiv für Buchkäufer!

Ihre Arbeitshilfen zum Download:



▶ **www.haufe.de/arbeitshilfen**

▶ **Buchcode:**

Assessment Center

Jasmin Hagmann

Assessment Center

Jasmin Hagmann

> 3 Zeilen Abstand

> _____

> _____
1. Auflage

> 2 Zeilen Abstand

> _____

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-06581-5

Bestell-Nr. 05237-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-06582-2

Bestell-Nr. 05237-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-06583-9

Bestell-Nr. 05237-0150

Jasmin Hagmann
Assessment Center
1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Jasmin Jallad

Lektorat: Cornelia Rüping
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, 79110 Freiburg
Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling
Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

| | | | |
|----------------|---|-----|-----------|
| | 10 | 103 | |
| Vorwort | | | 11 |
| 1 | Einsatzgebiete fürs Assessment Center | | 13 |
| 2 | Prüfungen im Assessment Center | | 15 |
| 2.1 | Zwischenmenschliche Fähigkeiten | | 17 |
| 2.1.1 | Kommunikationsfähigkeit | | 17 |
| 2.1.2 | Überzeugungskraft, Durchsetzungsvermögen | | 18 |
| 2.1.3 | Konflikt- und Problemlösungsfähigkeit | | 18 |
| 2.1.4 | Führungsstil und -qualitäten, Mitarbeitermotivation | | 18 |
| 2.1.5 | Teamfähigkeit | | 19 |
| 2.1.6 | Auftreten, Ausdrucksverhalten und -vermögen | | 19 |
| 2.1.7 | Selbst- und Fremdeinschätzung, Reflexionsvermögen | | 19 |
| 2.2 | Administrative Fähigkeiten | | 20 |
| 2.2.1 | Entscheidungsfähigkeit, Entscheidungsverhalten | | 20 |
| 2.2.2 | Delegationsfähigkeiten | | 20 |
| 2.2.3 | Setzen von Prioritäten | | 21 |
| 2.3 | Analytische Fähigkeiten | | 21 |
| 2.3.1 | Strukturiertes Denken | | 21 |
| 2.3.2 | Kombinations- und Analysefähigkeiten | | 21 |
| 2.4 | Leistungsverhalten | | 22 |
| 2.4.1 | Einsatz- und Leistungsbereitschaft, Motivation | | 22 |
| 2.4.2 | Unternehmerisches Denken | | 22 |
| 2.4.3 | Zielstrebigkeit, Zielorientierung | | 23 |
| 2.4.4 | Belastbarkeit, Stressresistenz, Ausdauer | | 23 |
| 2.4.5 | Selbstorganisation, Zeitmanagement | | 23 |
| 2.4.6 | Kreativität, Innovationsfähigkeit | | 24 |
| 2.4.7 | Flexibilität und Mobilität | | 24 |
| 3 | Vorbereitung auf das Assessment Center | | 25 |
| 3.1 | Praktisches und theoretisches Training | | 25 |
| 3.1.1 | Simulierte Assessment Center | | 26 |
| 3.1.2 | Üben bei realen Assessment Centern | | 26 |
| 3.2 | Aufgaben und Prüfungen im Assessment Center | | 26 |
| 3.3 | Ablauf eines Assessment Centers | | 29 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4 | Die Jury – der stetige Begleiter | 31 |
| 4.1 | Wie wird bewertet? | 31 |
| 4.2 | Der erste Eindruck | 32 |
| 4.3 | Ständig unter Beobachtung | 32 |
| 5 | Gruppendiskussion | 35 |
| 5.1 | Ablauf von Gruppendiskussionen | 36 |
| 5.2 | Kriterien der Beobachter | 37 |
| 5.3 | Themenwahl bei Gruppendiskussionen | 38 |
| 5.4 | Üben Sie Gruppendiskussionen | 39 |
| 5.5 | Diskussionsergebnis | 41 |
| 5.6 | Nach der Gruppendiskussion | 41 |
| 6 | Präsentationen und Vorträge | 43 |
| 6.1 | Worauf achten die Beobachter? | 44 |
| 6.1.1 | Der Auftritt des Kandidaten | 45 |
| 6.1.2 | Strukturierter Aufbau | 45 |
| 6.1.3 | Sprachliches Ausdrucksvermögen | 46 |
| 6.1.4 | Visuelle und technische Hilfsmittel | 46 |
| 6.1.5 | Zeitvorgaben | 47 |
| 6.1.6 | Zwischen- und Verständnisfragen | 48 |
| 6.2 | Selbstpräsentation | 48 |
| 6.2.1 | Die Macht des ersten Eindrucks | 48 |
| 6.2.2 | Vorbereitung | 49 |
| 6.2.3 | Inhalt, Struktur und Aufbau der Selbstpräsentation | 52 |
| 6.2.4 | Berufseinsteiger | 52 |
| 6.2.5 | Schlüsselwörter | 53 |
| 6.2.6 | Anfang und Ende der Präsentation | 55 |
| 6.2.7 | Länge der Selbstpräsentation | 55 |
| 6.2.8 | Steckbrief | 59 |
| 6.3 | Themenpräsentationen | 60 |
| 6.3.1 | Vorbereitung zu Hause | 60 |
| 6.3.2 | Vorträge halten | 60 |
| 6.3.3 | Vorbereitungszeit und Dauer der Präsentation | 61 |
| 6.3.4 | Inhaltliche Vorbereitung | 62 |
| 6.3.5 | Aufbau und Struktur | 63 |
| 6.3.6 | Abschluss der Präsentation | 64 |
| 6.4 | Gruppendiskussion als Rollenspiele | 65 |
| 6.5 | Vorbereitung eines Rollenspiels | 66 |
| 6.6 | Mitarbeitergespräch | 67 |
| 6.6.1 | Höflichkeitsregeln und Umgangsformen | 68 |
| 6.6.2 | Kommen Sie zum Punkt | 68 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 6.6.3 | Formulieren Sie Kritik klar und deutlich | 69 |
| 6.6.4 | Beweisen Sie Kommunikationsfähigkeit | 70 |
| 6.6.5 | Übungen für das Mitarbeitergespräch | 73 |
| 6.7 | Kunden- bzw. Verhandlungsgespräch | 76 |
| 6.8 | Gruppendiskussion | 82 |
| |  | |
| 7 | Postkorbübungen | 85 |
| 7.1 | Herangehensweise bei Postkorbübungen | 87 |
| 7.1.1 | Erster Schritt: Aufmerksames Lesen und Erfassen sämtlicher Positionen | 87 |
| 7.1.2 | Zweiter Schritt: Terminkalender erstellen | 87 |
| 7.1.3 | Dritter Schritt: Dringlichkeitsrangliste anlegen | 88 |
| 7.1.4 | Vierter Schritt: Zuständigkeiten klären | 88 |
| 7.1.5 | Fünfter Schritt: Notizen schreiben | 89 |
| 7.2 | Nachfragen der Beobachter | 89 |
| 7.3 | Beispiel für eine Postkorbübung | 90 |
| 7.4 | Lösungsvorschlag zur Postkorbübung | 101 |
| 8 | Fallstudien, Schätzaufgaben, Planspiele | 109 |
| 8.1 | Fallstudie | 110 |
| 8.2 | Schätzaufgaben | 112 |
| 8.3 | Planspiele, Unternehmensplanspiele | 114 |
| 9 | Konstruktionsübungen | 115 |
| 10 | Tests | 119 |
| 10.1 | Konzentrations- und Leistungstests | 120 |
| 10.2 | Intelligenztests | 122 |
| 10.3 | Persönlichkeitstests | 123 |
| 10.4 | Testfragen zum Allgemeinwissen | 124 |
| 10.5 | Fachwissenstests | 125 |
| 10.6 | Lösungen zu den Tests | 125 |
| 11 | Aufsätze | 127 |
| 11.1 | Struktur und Aufbau | 128 |
| 11.2 | Optisches Erscheinungsbild | 129 |
| 12 | Selbst- und Fremdeinschätzung | 131 |
| 12.1 | Selbsteinschätzung | 131 |
| 12.2 | Fremdeinschätzung | 132 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 13 | Interview | 135 |
| 13.1 | Stärken-Schwächen-Analyse | 136 |
| 13.2 | Leistungsmotivation | 137 |
| 13.3 | Sprachliches Ausdrucksvermögen | 138 |
| 13.4 | Körpersprache | 138 |
| 13.5 | Welche Fragen erwarten Sie im Interview? | 140 |
| | 13.5.1 Lücken und Schwachstellen | 142 |
| | 13.5.2 Vermutungen und (fingierte) Vorwürfe | 143 |
| | 13.5.3 Fragen nach Ihrer Gesundheit | 143 |
| 14 | Das Telefoninterview | 145 |
| 14.1 | Nach dem Interview | 147 |
| 15 | Online-Assessment | 149 |
| 15.1 | Ablauf eines Online-Assessments | 149 |
| 15.2 | Kein Ersatz für das „Live“-Assessment-Center | 150 |
| 15.3 | Online-Assessment als Marketingstrategie | 150 |
| 16 | Am Ende des Assessment Centers und danach | 153 |
| 16.1 | Feedbackgespräche | 153 |
| 16.2 | Nacharbeiten | 154 |
| 17 | Konkrete Vorbereitungen fürs Assessment Center | 155 |
| 17.1 | Informationen sammeln | 155 |
| | 17.1.1 Informationen über das Unternehmen | 155 |
| | 17.1.2 Anreise, Unterkunft und Verpflegung | 156 |
| 18 | Erfahrungsberichte | 159 |
| 18.1 | Assessment Center bei einer Unternehmensberatung | 159 |
| 18.2 | Assessment Center bei einem deutschen Automobilhersteller | 162 |
| | Die Autorin | 165 |
| | Stichwortverzeichnis | 167 |

Vorwort

Das Assessment Center (AC) gilt als eines der schwierigsten und härtesten Personalauswahlverfahren. Schon allein deshalb fürchten sich viele Berufsanfänger davor. In der Regel werden Hochschulabsolventen eingeladen, doch auch Berufserfahrene fühlen sich bei dem Gedanken nicht gerade wohl, sich den Prüfungen und Aufgaben eines Assessment Centers unterziehen zu müssen.

Möchte man allerdings in bestimmten Branchen Karriere machen und gewisse Positionen besetzen, kommt man um das Assessment Center nur schwer herum. Denn als Personalauswahlverfahren hat es sich in vielen deutschen Unternehmen inzwischen etabliert, auch wenn es in manchen Fällen nicht offensichtlich als Assessment Center deklariert ist. Freuen Sie sich also nicht zu früh, wenn Sie zu einem Development Center, einem Wettbewerbtag oder einem Potenzialanalyse-Seminar eingeladen werden. In den meisten Fällen erwartet Sie ein Assessment Center oder ein vergleichbares Auswahlverfahren. Wer sich darauf gründlich und intensiv vorbereitet, ist auf jeden Fall klar im Vorteil.

Sie können davon ausgehen, dass man Ihnen im Assessment Center nichts Böses will. Im Gegenteil. Die Unternehmen sind auf der Suche nach Mitarbeitern, Nachwuchsführungskräften und Führungspersonal. Auf der Suche nach Ihnen! Wenn Sie also zu einem Assessment Center eingeladen werden, haben Sie schon einen Teilerfolg zu verbuchen, denn Sie haben den potenziellen Arbeitgeber von Ihren fachlichen Qualifikationen bereits überzeugen können. Sinn und Zweck des Assessment Centers ist es, nun Ihre Stärken, Ihre sozialen Kompetenzen herauszufinden und mit den Anforderungen des Unternehmens abzugleichen. Die Suche nach Ihren Schwächen steht erst einmal nicht im Vordergrund.

Eine gute und solide Vorbereitung und das Wissen darüber, was im Assessment Center entscheidend ist und was geprüft wird, sind das A und O. Dieses Buch soll Sie dabei unterstützen und Ihnen zeigen, worauf es ankommt, wie Sie die einzelnen Übungen erfolgreich absolvieren und sich mit weniger Angst ins Abenteuer Assessment Center stürzen können.

Januar 2015

Jasmin Hagmann

1 Einsatzgebiete fürs Assessment Center

Das Assessment Center (AC) ist ein Personalauswahlverfahren, das vor allem bei Hochschulabsolventen, Nachwuchsführungskräften und Führungspersonal eingesetzt wird. Der Begriff selbst stammt zwar aus dem Englischen (to assess heißt beurteilen, bewerten, einschätzen etc.), seinen Ursprung hat das Assessment Center jedoch bei der deutschen Reichswehr nach dem ersten Weltkrieg. Das psychologische Forschungszentrum der Universität Berlin entwickelte damals eine Reihe von Tests für die Rekrutierung und Auswahl geeigneter Offiziersanwärter. Ziel war es seinerzeit, die Offiziere nicht mehr nach Herkunft, sondern nach Qualifikation und Persönlichkeit zu rekrutieren. Diese Zielrichtung ist bis heute geblieben.

Die damals entwickelten Tests und Aufgaben bilden die Grundlage für das heutige Assessment Center, auch wenn das Verfahren mit den Jahren weiterentwickelt und ausgebaut wurde, vor allem in den USA. Über England war das Auswahlverfahren im Zweiten Weltkrieg in die Vereinigten Staaten gelangt. In den 1960er und 1970er Jahren breitete sich das Assessment Center als Personalauswahlverfahren weltweit aus und wurde auch in Deutschland wieder vermehrt eingesetzt.

Trotz aller Weiterentwicklung und zahlreicher psychologischer Studien steht das Assessment Center im Feuer der Kritik. Dabei wird in erster Linie nicht kritisiert, dass es ein schlechtes Auswahlverfahren an sich sei. Es wird vielmehr beanstandet, dass das Verfahren die versprochenen Ansprüche bzw. Erwartungen nicht erfüllt und somit eine Trefferquote und Sicherheit suggeriert, die nicht unbedingt zutrifft.

Das Assessment Center hat inzwischen in viele deutsche Unternehmen Einzug gehalten. Das gilt vor allem dann, wenn sich die Arbeitgeber auf der Suche nach qualifizierten Bewerbern für das Führungsmanagement befinden und die fachliche Qualifikation nicht das alleinige Einstellungskriterium ist.

Assessment Center werden vor allem von großen und mittelständischen Unternehmen eingesetzt, kleinere Unternehmen greifen eher auf die klassischen Vorstellungsgespräche und eventuell einige schriftliche Tests zurück. Für sie sind die Kosten meist zu hoch, der Aufwand steht in keinem Verhältnis zum Nutzen. Assessment Center werden teilweise auch bei der Bundeswehr und im öffentlichen Dienst eingesetzt.