



Ein Ratgeber vom Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader

Assessment Center

Mit Erfahrungsberichten von Führungskräften

- Zahlreiche Tipps und Informationen
- Schritt für Schritt vorbereiten
- Das richtige Verhalten
- Berichte aus den Branchen:
Banken, Finanzen, Chemie, Dienstleistungen,
Luftfahrt, Personalberatung, Industrie

Inhaltsverzeichnis

Das Assessment-Center

Seite 4

Ursprünge • Aufgaben, Ablauf und Ziele eines Assessment-Centers • Grundlegende Beurteilungskriterien • Soziale Prozesse • Systematisches Denken und Handeln • Aktivität (Aktivitätspotenzial) • Ausdrucksvermögen

Die (Selbst-)Präsentation

Seite 7

• Sich präsentieren – worum geht es? • Aufstellung der Anforderungsmerkmale für die Präsentation • So gelingt Ihr Vortrag

Die Gruppendiskussion

Seite 10

• Diskutieren, nicht „schwätzen“ – worauf kommt es an? • Verhaltenstipps – so fallen Sie den AC-Beobachtern positiv auf • Äußeres und Auftreten • Grundsätzliches Verhalten • Allgemeines Diskussionsverhalten • Sprachverhalten • Weitere Tipps: Gekonnt argumentieren • Strategie im Diskussionsprozess, Übernahme der Diskussionsleitung

Das Rollenspiel

Seite 14

• Jede Rolle ist anders – was jetzt zählt? • Verhaltenstipps – so fallen Sie den AC-Beobachtern positiv auf • Aufstellung der Anforderungsmerkmale für das AC-Rollenspiel

Die Postkorb-Übung

Seite 17

• Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden – so meistern Sie die Aufgaben • Ihre Strategie bei der Postkorb-Übung • Definition der Anforderungsmerkmale für die Postkorb-Übung • Auflistung der Anforderungsmerkmale für das Postkorb-Interview • Ihr Verhalten im Postkorb-Interview

Das Interview

Seite 19

• So zeigen Sie sich von Ihrer besten Seite • Ihr Verhalten im Interview • Verhaltensempfehlungen • Verhaltenstipps für das Stressinterview • Folgende Anforderungsmerkmale werden während des Interviews beobachtet

Das abschließende Gespräch

Seite 22

• Worauf sollten Sie achten? • Typische Fragen

Der erste Eindruck

Seite 23

• So bleiben Sie positiv in Erinnerung • Auslöser für Sympathie und Antipathie

Ihre Körpersprache

Seite 25

• Unsere Empfehlungen für den gelungenen Auftritt

Ihr Verhalten in den Pausen

Seite 29

• Unsere Tipps für die Tücker während der „Erholung“

Erfahrungswissen

Seite 30

von Führungskräften



Das Rollenspiel

Jede Rolle ist anders – was jetzt zählt?



Klassische AC-Rollenspiele greifen Situationen aus dem Arbeitsalltag auf. Der Bewerber spielt dabei die Rolle des Vorgesetzten, Mitarbeiters oder Kunden. In der Regel übernimmt ein AC-Beobachter den Gegenpart. Seltener sind Rollenspiele, bei denen zwei AC-Prüflinge agieren.

Typisches Beispiel ist das Verkaufsgespräch. Sie sind neuer Mitarbeiter bei einem Büroartikelhersteller und beraten einen Kunden, der auf der Suche nach dem richtigen Kugelschreiber ist. Sie wollen einen guten Verkäufer präsentieren und den Kunden überzeugen, dass er künftig auch bei Ihnen einkaufen wird.

Rollenspiele mit Problemsituationen wie Konflikte oder Beschwerdegespräche sind ebenfalls klassisch: Sie sind Vorgesetzter, Ihr Mitarbeiter leistet seit einigen Monaten nur unzureichende Arbeit. Er macht viele Fehler, die Kosten steigen, seine Frau ist krank. Als weitere Hintergrundinformation wissen Sie, dass seine Frau die Schwägerin des Geschäftsführers ist. Was sagen Sie ihm bezüglich seiner Minderleistung?

Das Rollenspiel selbst dauert in der Regel 10 bis 30 Minuten; vorab stehen ca. 15 bis 20 Minuten Vorbereitungszeit zur Verfügung, in denen sich der Bewerber mit der schriftlichen Rollen- und Situationsbeschreibung vertraut machen kann.

Bei den Rollenspielen geht es um Ihre soziale Kompetenz, Ihre Fähigkeit zur Empathie, um Ihre Sensibilität und Ihre Flexibilität sowie um Ihre Entscheidungs- und Überzeugungskraft. Fehler werden Ihr Ausdrucksvermögen und Ihr sprachliches Überzeugungspotenzial genau registriert. So versuchen die Beobachter aus Ihrem gesamten Verhalten Rückschlüsse und Aussagen zu ziehen, wie Sie sich später als Mitarbeiter behaupten, ob Sie Verantwortung übernehmen, soziale Kompetenz haben und ggf. als Führungskraft geeignet wären.

Verhaltensstipps – so fassen Sie den AC-Beobachtern positiv auf

- Im Verkaufsgespräch: Üben Sie den Aufbau einer überzeugenden Argumentation und einer konkreten Problemlösungsanalyse. Stellen Sie Fragen wie "Worauf kommt Ihnen bei einem Kugelschreiber an?" oder "Welche Eigenschaften sollte ein Kugelschreiber in Ihrem Unternehmen haben, damit Sie ihn kaufen?" oder „Welche Merkmale dürfte ein Kugelschreiber in keinem Fall haben?“ oder "Was müsste Ihnen unser Kugelschreiber bieten, damit Sie sagen, ja, den nehme ich?" Fragen Sie explizit nach den Bedürfnissen Ihres potenziellen Käufers – so können Sie im weiteren Gesprächsverlauf gezielt den Nutzen und die Vorteile Ihres Produktes darstellen.
- Beschwerdegespräch: Hören Sie aktiv zu. Vermeiden Sie es, gleich zu verteidigen oder Gegenvorschläge zu machen. Warten Sie ab, geben Sie Raum für die Erklärungen Ihres Gegenübers. Fragen Sie konkret nach, wie beispielsweise "Was schlagen Sie vor?", "Wie könnten Sie sich eine Lösung vorstellen?" etc.
- Konfliktgespräch: Nach einer freundlich-aufmunternden Einleitung wie "... schön, dass Sie so schnell kommen konnten. Ich hatte schon seit geraumer Zeit vor, dass wir uns beide mal zusammensetzen und unterhalten. Der Anlass für meinen Gesprächswunsch ist folgender..." Kommen Sie umgehend zur Sache und benennen Sie klar, worum es in dem Gespräch geht. Dabei machen Sie keine Vorwürfe,

Das Interview

So zeigen Sie sich von Ihrer besten Seite



Im Interview geht es darum, Sie mit Ihren Stärken, mit Ihrer Interessenausrichtung, Ihren Einstellungen und Meinungen kennen zu lernen. Fragen zu Kompetenz, Leistungsmotivation und Persönlichkeit, zu Verantwortung, Teamfähigkeit und Führung gehören zum Repertoire der Beobachter. Ferner werden fachliche Fragen gestellt, über die Ausbildung, die späteren Aufgaben oder die Firmenkenntnisse. Durch situative Fragestellungen (wie z. B.: „Stellen Sie sich vor, ein Kunde kommt und beschwert sich über... Wie würden Sie sich verhalten?“) sucht, Ihr mögliches künftiges Verhalten in der Interaktion mit Kunden bzw. Kollegen einzuschätzen.

Als Führungskraft oder für eine angehende Führungsfunktion müssen Sie zum Beispiel im Interview mit folgenden Fragen rechnen:

- Wie kommen respektive kam... mit Ihren Kollegen, den Mitmenschen oder den Auszubildenden zurecht?
- Haben Sie schon früher einmal Führungsaufgaben oder -funktionen übernommen? (z. B. im Studentenparlament, Schulrecht, Sportplatzmeister im Verein etc.)?
- Sind Sie in einem Verein...?
- Treiben Sie Sport?
- Wo liegen Ihre Interessen?
- Welchen Freizeitaktivitäten gehen Sie nach?
- Wie sehen Sie sich Ihre weitere berufliche Laufbahn...?
- Möchten Sie ein...gesetzter sein?

- Was glauben Sie, sind die wichtigsten Eigenschaften eines...?

Insgesamt kommt es beim AC-Interview auf eine gute Portion Selbstdarstellung an. Wer von sich und seinen Fähigkeiten in angemessenem Maß überzeugt ist und andere für sich gewinnen kann, hat leichtes Spiel.

Ihre Strategien im Interview

Um das Interview gut zu bestehen, sollten Sie sich vorher eingehend Gedanken darüber machen, wie Sie sich präsentieren wollen:

- Ihren Lebenslauf mit Ihrem persönlichen Hintergrund
- Ihre Vorstellung von dem Beruf
- Ihre langfristigen Ziele
- Ihre besondere Eignung für den angestrebten Beruf / angestrebte Position
- Ihre Leistungsmotivation

Für die Bewältigung dieser Aufgabe ist eine gründliche Auseinandersetzung mit sich selbst nötig. Stellen Sie sich hierfür folgende Fragen:

- Was für ein Mensch bin ich?
- Was kann ich bzw. was kann ich weniger gut?
- Was will ich bzw. was möchte ich nicht?
- Was ist möglich?

Tipp:

Wenn Sie Ihre Werte und Ziele definiert haben, wissen, was Sie können und wo Sie dieses Können einsetzen möchten, werden Sie in der Lage sein, im gesamten Bewerbungsverfahren eine selbstbewusste Haltung zu zeigen.

AC bei einer Bank

Seit mehreren Jahren arbeitete ich bereits in der privaten Kreditvergabe bei einer deutschen Bank in Bremen. Ich war erfolgreich und hatte das Gefühl, dass ich beruflich noch mehr drin sein müsste. Zugegeben, ich bin durchaus ehrgeizig.

Zu meinem Vorgesetzten hatte ich ein gutes Verhältnis, er förderte mich, wo er konnte. Wir hatten eine Art Mentoren-Mentee-Verhältnis. Von ihm erfuhr ich, dass ich innerhalb der Bank aufsteigen könne. Er kümmerte sich darum, mich mit den richtigen Leuten ins Gespräch zu bringen, und so wurde ich eines Tages angesprochen, ob ich nicht an einem breit angelegten Assessment Center teilnehmen wolle, in dem es um Führungsaufgaben geht. Natürlich wollte ich und so erhielt ich die Einladung zu einem zweitägigen AC in einem Spa-Hotel in Brandenburg. Mit mir sollten aus der ganzen Bundesrepublik Bankmitarbeiter dabei sein, um sich für eine Führungsaufgabe zu empfehlen. Ich hatte mich mit Hilfe von Literatur gut auf das AC vorbereitet und bin entspannt dort hingefahren.

Nach der Anreise und nachdem wir unsere Zimmer bezogen hatten, ging es gleich zum Abendessen. Dort trafen sich neben den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch die Leute, die uns in den kommenden zwei Tagen begutachten sollten. Das wussten wir nicht, sondern stellten es erstaunt am nächsten Tag fest, als es an die wichtige Vorstellung ging.

Da ich mich gut vorbereitet hatte, wusste ich, dass unser Verhalten auch außerhalb der AC-Veranstaltung begutachtet wurde und so habe ich beim Abendessen freundlich-neutral aufgetreten. Wir waren 24 AC-Teilnehmer aus ganz Deutschland. Um uns offiziell miteinander bekannt zu machen, wurden wir in zwei Gruppen aufgeteilt und in jeder Gruppe wurden Paare gebildet. Diese sollten sich gegenseitig interviewen, und dann jeweils den anderen vorstellen. Bei mir und meiner Partnerin klappte das ganz gut, denn wir hatten uns schon am Vorabend kennen gelernt und unsere „Dinge“ ausgetauscht. Die anderen hatten es da schwerer.

Aber auch für uns beide sollte es noch unangenehm werden. Im Anschluss an die Vorstellungsrunde ging es ans Eingemachte. Wir wurden in kleine Gruppen unterteilt, und bekamen