



## Assessment Center – Grundlagen und Training



**Lehrunterlagen**


**Assessment Center:  
Grundlagen und Training**

APMA Services GmbH  
Wannbornstr. 4  
66125 Saarbrücken  
[service@apma.de](mailto:service@apma.de)  
[www.apma.de](http://www.apma.de)

## Assessment Center – Grundlagen und Training

### Lernziele

- ❖ Hintergrund und Bedeutung von Assessment-Centern kennen
- ❖ Übungen aus Assessment-Centern kennen:
  - Postkorb-Übung
  - Selbstpräsentation
  - Interview
  - Gruppendiskussion
  - Rollenübung
- ❖ Beobachtungsdimensionen kennen
- ❖ Sich selbst in unterschiedlichen Assessment-Übungen erleben und Feedback erhalten
- ❖ Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung



## Assessment Center – Grundlagen und Training

### Inhaltsverzeichnis

<b>1. Assessment Center – Hintergrund</b> .....	4 - 5
<b>2. Übungen aus dem Assessment Center</b> .....	6 - 13
2.1. (Selbst-) Präsentation .....	6, 6, 7
2.2. Postkorb-Übung .....	8, 8, 9
2.3. Gruppendiskussion .....	10, 10
2.4. Gruppenübung .....	12, 12
2.5. Interview.....	13, 13



# Assessment Center – Grundlagen und Training

## 1. Assessment Center – Hintergrund

Assessment Center sind Verfahren zur Personalauswahl, bei denen

- ❖ **mehrere Bewerber** (meist 8 bis 12),
- ❖ von **mehreren Beobachtern** (meist 4 bis 6 Personen, zusammengesetzt aus Führungskräften, ggf. Mitarbeitern und Psychologen),
- ❖ in **mehreren Beurteilungssituationen** (Präsentationen, Rollenspiele, Tests, Gruppendiskussionen, Interviews, ...),
- ❖ über einen **längeren Zeitraum** (meist 1 bis 3 Tage),
- ❖ im Hinblick auf **verschiedene Kriterien** (soziale Kompetenz, Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Planung und Organisation der eigenen Arbeit, Gruppenverhalten, Flexibilität, ...)
- ❖ nach **bestimmten Regeln** beobachtet und beurteilt werden.

Bei Assessment Centern werden unterschiedliche Verfahren zur Messung von berufsrelevanten Kompetenzen und Eigenschaften der Bewerber miteinander verknüpft.

Welche Kriterien wie gemessen werden hängt davon ab, welche Kompetenzen für die zu besetzende Position notwendig sind. Die Unternehmen müssen sich daher vorab genau überlegen, was die Person, die genau diese Stelle besetzen soll, können muss und wie stark einzelne Eigenschaften ausgeprägt sein sollen. Dies wird in einem Anforderungsprofil festgehalten (siehe Abbildung).

<b>Anforderungsprofil</b>
» Kauffrau für Bürokommunikation
<b>1. Schulbildung</b>
» Fachoberschulreife
<b>2. Studium</b>
» nicht erforderlich
<b>3. Fachkompetenz</b>
» Organisation der eigenen Arbeit
» gutes Zahlenverständnis
» ...
<b>4. Sprachen</b>
» sehr gute Deutschkenntnisse
<b>5. Führerschein</b>
» Nicht erforderlich
<b>6. berufliche Erfahrungen</b>
» von Vorteil

### 7. Persönlichkeit

<b>Berufliche Orientierung</b>				
<b>Leistungsmotivation</b>			5	
» stellt hohe Anforderung an die eigene Leistung				
» engagiert sich stark zur Verfolgung eigener Ziele				
» möchte eigene Arbeit kontinuierlich verbessern				
<b>Gestaltungsmotivation</b>			4	
» möchte eigene Tätigkeit stark gestalten				
» ist motiviert, Missstände zu beseitigen				
» möchte eigene Vorstellungen umsetzen				
<b>Führungsmotivation</b>			3	
» möchte Führungsverantwortung übernehmen				
» kann andere Personen überzeugen				
» wirkt mitreißend und begeisternd				
<b>Arbeitsverhalten</b>				
<b>Gewissenhaftigkeit</b>			6	
» geht sehr sorgfältig vor, hält sich zuverlässig an Vereinbarungen, neigt zu Perfektionismus				
<b>Flexibilität</b>			4	
» stellt sich leicht auf neue Situationen ein				
» passt Vorgehensweisen rasch an Bedingungen an				
» kann uneindeutige Situationen gut tolerieren				
<b>Handlungsorientierung</b>			5	
» beginnt unverzüglich mit Umsetzung, lässt sich durch Schwierigkeiten nicht beirren, geht zielorientiert vor				
<b>Soziale Kompetenzen</b>				
<b>Sensitivität</b>			6	
» gutes Gespür für Stimmungen anderer				
» leicht einstellen auf verschiedene soziale Situationen				
» kann eigene Wirkung gut abschätzen				
<b>Kontaktfähigkeit</b>			6	
» kann gut auf andere zugehen				
» verfügt über vielfältige Kontakte und Beziehungen				
» kommt gern mit anderen Menschen zusammen				
<b>Sozialität</b>			5	
» freundlich und rücksichtsvoll, schätzt Harmonie				
» hohe Bereitschaft zur Anpassung an Personen				
<b>Teamorientierung</b>			5	
» sucht Zusammenarbeit und Austausch				
» akzeptiert und trägt Teamentscheidungen				
<b>Durchsetzungsstärke</b>			4	
» setzt eigene Vorstellungen mit Nachdruck durch				
<b>Psychische Konstitution</b>				
<b>Emotionale Stabilität</b>			5	
» gelassen, kommt über Probleme und Misserfolge schnell hinweg				
<b>Belastbarkeit</b>			7	
» Stressresistent, leistungsfähig auch unter Druck				
<b>Selbstbewusstsein</b>			5	
» selbstsicher, wenig besorgt um den Eindruck auf andere, bleibt in Bewertungssituationen gelassen				

## Assessment Center – Grundlagen und Training

Sucht das Unternehmen beispielsweise eine Kauffrau für Bürokommunikation, deren primäre Aufgabe es ist, im Backoffice zu arbeiten und dort die Buchhaltung zu führen sowie Präsentationen und Mailings zu erstellen, so braucht sie vielleicht ein gutes Organisationsvermögen und eine hohe Gewissenhaftigkeit. Ist ihre primäre Aufgabe, Produkte des Unternehmens auf Messen zu präsentieren oder Kunden zu empfangen und Telefonate zu führen, so sind vielleicht kommunikatives Geschick, Kontaktfähigkeit und Präsentationsfähigkeit von größerer Bedeutung.

Sind die Anforderungen klar, so werden unterschiedliche Aufgaben konzipiert, anhand derer die Fähigkeiten und Kompetenzen des Bewerbers auf den betreffenden Dimensionen geprüft werden können. Als Indikatoren der Eignung eines Bewerbers werden dabei Verhaltensweisen in unterschiedlichen Situationen herangezogen. Soll die Kandidatin beispielsweise eine hohe Präsentationsfähigkeit besitzen, so könnte eine Aufgabe im Assessment Center darin bestehen, ein bestimmtes Produkt des Unternehmens zu präsentieren.

Bei der Präsentation würde die Kandidatin von vier bis sechs Personen mit Hilfe eines Beobachtungsbogens beobachtet und bewertet. Die folgende Abbildung zeigt einen Bogen zur Bewertung der Präsentationsfähigkeit einer Kandidatin:

Beobachtungsbogen: Präsentation

Name des/der Teilnehmer s/in :

Name des/der Beobachter s/in:

Anforderungsdimension	Verhaltensbeschreibung	Notizen	Rating
Präsentationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redet laut und deutlich</li> <li>- hält Blickkontakt zum Publikum</li> <li>- geht auf die Zuhörer ein</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <small>trifft überhauptrifft weitgehendtrifft teilweisetrifft teilweise weitgehend vollständig</small> <small>nicht zu nicht zu nicht zu zu zu zu</small>
Ausdruck	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formuliert klar und verständlich</li> <li>- spricht inhaltlich klar und deutlich</li> <li>- für Publikum angemessene Wortwahl</li> <li>- Unterstützt seinen Ausdruck durch eindeutige Gesten</li> <li>- Kommt mit wenigen Worten auf den Kern der Dinge</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <small>trifft überhauptrifft weitgehendtrifft teilweisetrifft teilweise weitgehend vollständig</small> <small>nicht zu nicht zu nicht zu zu zu zu</small>
Didaktik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nutzt vorhandene Medien (Flipchart etc.)</li> <li>- präsentiert Informationen strukturiert und verständlich</li> <li>- hält Zeiten ein</li> <li>- beachtet Vorgaben</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <small>trifft überhauptrifft weitgehendtrifft teilweisetrifft teilweise weitgehend vollständig</small> <small>nicht zu nicht zu zu zu zu</small>

### Weitere typische Komponenten eines Assessment Centers sind

- ❖ (Selbst-) Präsentation (siehe 2.1.)
- ❖ Postkorb-Übung (siehe 2.2.)
- ❖ Gruppendiskussion (siehe 2.3.)
- ❖ Gruppenübung (siehe 2.4.)
- ❖ Interview (siehe 2.5.)
- ❖ Persönlichkeitstests
- ❖ Intelligenztests
- ❖ Leistungs-Konzentrations-Tests

## Assessment Center – Grundlagen und Training

Nach Abschluss des Assessment Centers werden die Beurteilungen der einzelnen Beobachter ausgewertet und es wird ein Mittelwert gebildet. In einer Beurteilerkonferenz werden die Beobachtungen und Einschätzungen der einzelnen Beobachter diskutiert und alle gemeinsam einigen sich auf eine Kandidatin/ einen Kandidaten.

### Vorteile von Assessment Centern gegenüber „einfachen“ Vorstellungsgesprächen:



- ❖ Höhere Vorhersagekraft im Hinblick auf die Passung von Person und Stelle
- ❖ Möglichkeit, sich bereits einen ersten Eindruck von Unternehmen und Stelle zu machen und somit auch selbst besser entscheiden zu können, ob die Stelle passt
- ❖ Hohe Transparenz, weil die Anforderungen klar werden
- ❖ Möglichkeit, unterschiedliche Kompetenzen zu zeigen
- ❖ Wechselseitiges Feedback möglich

Ein kleiner Tipp: Bereiten Sie sich gut auf die unterschiedlichen Übungen vor. Dann wissen Sie was auf Sie zu kommt und können im Assessment Center Ihr volles Potenzial ausschöpfen. Aber: Bleiben Sie authentisch. Verhalten Sie sich so, wie Sie tatsächlich sind!

## 2. Übungen aus dem Assessment Center

### 2.1. (Selbst-) Präsentation



Die Selbstpräsentation ist in der Regel die erste Übung eines **Assessment Centers**. Das Kennenlernen und Vorstellen werden damit verbunden, bereits eine erste Übung zu gestalten.

Üblicherweise kommt dabei eine der vier folgenden Vorstellungsübungen zum Einsatz:

1. **Einzelvorstellung:** Die BewerberInnen stellen sich in 2-5 Minuten vor. Oft soll die Reihenfolge der Vorstellungen aus der Gruppe heraus gebildet werden. Um den Druck zu erhöhen, entfällt gelegentlich die Vorbereitungszeit. Zählen Sie selbstbewusst Ihre Vorzüge auf, ohne zu übertreiben.
2. **Steckbrief:** Sie werden aufgefordert, einen Steckbrief (auf Papier) zu erstellen. Diesen sollen Sie im Anschluss auf einer Moderationswand präsentieren. Notieren Sie nur Stichworte, diese in jedem Fall groß und deutlich. Fügen Sie Grafiken und Zeichnungen ein. Moderieren Sie, indem Sie sich neben den Steckbrief stellen. Vermeiden Sie es, den ZuhörerInnen den Rücken zuwenden.
3. **PartnerInneninterview:** Zwei BewerberInnen werden gebeten, sich anhand bestimmter Fragestellungen zu interviewen (frei geführte Interviews sind eher selten). Im Anschluss an das Interview wird die PartnerIn dann in 10-12 Minuten vorgestellt. Häufig sollen BewerberInnen sich ihre PartnerInnen selbst aussuchen. Notieren Sie sich Stichworte und achten Sie darauf, Ihr/e PartnerIn interessant und persönlich vorzustellen.

## Assessment Center – Grundlagen und Training

4. **Gruppenvorstellung:** Kleingruppen von drei oder vier BewerberInnen werden gebildet oder sollen sich selbst finden. Innerhalb der Gruppe sollen Interviews geführt werden. Die Gruppe soll sich anschließend im Plenum gemeinsam präsentieren. Beachtet wird bei dieser Art der Vorstellung Ihre Gruppenkompetenz. Zu beachten ist, dass eine gleichmäßige Aufgabenverteilung bei der Präsentation eingehalten wird, z.B.: A gibt Einführung, B stellt C und D vor, C stellt A und B vor, D erläutert die Gemeinsamkeiten der Gruppenmitglieder.

Darüber hinaus ist die Selbstpräsentation Grundlage von **Bewerbungsgesprächen**. Beliebte Fragen sind:

- Erzählen Sie uns doch mal etwas über sich!
- Sagen Sie doch mal ein paar Worte zu Ihrer Person!
- Was sind denn Ihre drei größten Stärken und Schwächen?

### "Sind Sie für die angebotene Position geeignet?"

An dieser Frage sollten Sie den Aufbau Ihrer Präsentation orientieren. Das Plenum sollte diese Frage natürlich mit "**Ja**" beantworten können.

Sie können zu diesem frühen Zeitpunkt den weiteren Verlauf des Bewerbungsgesprächs/ Assessment-Centers intendiert beeinflussen, denn die Art und Weise, wie Ihre Präsentation aufgenommen wird, wird weitere Entscheidungen und Bewertungen Ihrer Person (un)bewusst beeinflussen. Erarbeiten Sie sich an dieser Stelle eine "führende" Position, so haben Sie es leichter, diese im Verlauf des weiteren Bewerbungsgesprächs/ Assessment-Centers auszubauen.

### Schritte einer Selbstpräsentation

- ❖ inhaltliche Elemente erarbeiten (Studium, Ausbildung, Karrierestationen, Erfahrungen, ...)
- ❖ „Roten Faden“ bilden
- ❖ „Emotionale Ansprache“ des Plenums
- ❖ Einsatz von Medien

### Durchführung einer Selbstpräsentation

- ❖ Achten Sie auf eine **aktive Grundhaltung** in Ihren Entscheidungen und bei der Darstellung Ihrer Entwicklung (...aus diesem Grund habe ich...).
- ❖ Erstellen Sie ein individuelles und **unverwechselbares Profil**. Stellen Sie einen deutlichen Bezug zur angestrebten Position her.
- ❖ Verwenden Sie **Beispiele** um Ihre soziale Kompetenz zu unterstreichen (...meine Teamfähigkeit konnte ich in der interdisziplinären Zusammenarbeit mit .....).
- ❖ Unterstreichen Sie Ihre **berufliche Orientierung**.
- ❖ Verwenden Sie Schlüsselbegriffe und **Schlagworte**.
- ❖ **Erarbeiten** Sie Ihre Präsentation (in mehreren Versionen) vor dem Bewerbungsgespräch/ Assessment-Center.
- ❖ Sprechen Sie laut und deutlich und Ihr Publikum direkt an. Achten Sie auf Blickkontakt.

## Assessment Center – Grundlagen und Training

**Worauf achten BeobachterInnen** (siehe auch Beobachtungsbogen unter 1.)?

- ❖ Selbstbewusstes Auftreten
- ❖ Präsentationsfähigkeit
- ❖ Strukturierung
- ❖ Zeit
- ❖ inhaltlicher Zusammenhang

Probieren Sie's doch einfach mal aus!

Wählen Sie eine der folgenden Übungen aus und üben Sie eine Präsentation vor der Gruppe. Ihnen stehen zehn Minuten als Vorbereitungszeit zur Verfügung.

### Übung I

Bitte stellen Sie sich den anderen TeilnehmerInnen in einer fünfminütigen Präsentation vor.

### Übung II

Bitte erstellen Sie einen Steckbrief, mit dessen Hilfe Sie sich anschließend den anderen TeilnehmerInnen vorstellen.

### Übung III

Bitte interviewen Sie Ihre/n GesprächspartnerIn und stellen Sie sie/ihn anschließend im Plenum vor.

### Übung IV

Bitte interviewen Sie sich in der Gruppe gegenseitig. Stellen Sie sich anschließend gemeinsam dem Plenum vor.

Viel Spaß!

## 2.2. Postkorb-Übung



### Hintergrund der Postkorbübung

Bei der Postkorb-Übung bearbeiten Sie in Einzelarbeit mehrere Schriftstücke, die sich in Dringlichkeit, Komplexität und in ihrer Bedeutsamkeit für die Firma erheblich unterscheiden. Das heißt Sie bearbeiten die **Ablage** unter den Gesichtspunkten der Terminvergabe, Entscheidungsfindung, Delegation und Führung – in der Regel unter einem hohen Zeitdruck.

Erfragt werden Ihre analytischen Fähigkeiten, Ihr Umgang mit komplexen Sachverhalten, Ihre Entscheidungsbereitschaft, Ihre Delegationsbereitschaft und Ihre emotionale Stabilität.



## Assessment Center – Grundlagen und Training

### Beispiel einer Postkorbübung

#### Ausgangssituation

Sie sind Frau Melanie Döttger, Geschäftsführer des gleichnamigen Burghotels. Gemeinsam mit einem Unternehmensberater fahren Sie für zwei Wochen nach Weißrussland, um sich vor Ort über die Möglichkeiten, Ihre Hotelkette international zu erweitern, zu informieren. Dort kann man Sie nicht erreichen. Heute ist Mittwoch, der 04. Februar. Sie sind heute Morgen sehr früh in Ihr Büro gefahren, es ist 4:30 Uhr. Sie haben 30 Minuten Zeit, um die für Sie aufgelaufenen Nachrichten und Termine aufzuarbeiten. Um 5:00 Uhr holt Sie ein Taxi vom Büro ab, das Sie direkt zum Flughafen bringt. Am Dienstag, den 05. Juni sind Sie von Ihrer Reise zurück.

Bei Ihrer Arbeit im Hotel unterstützt Sie Ihr persönlicher Referent, Herr Demmel. Die Sekretärin, Frau Utschik, ist sowohl für Sie als auch für die anderen Abteilungen des Hotels zuständig. Personalleiterin ist Frau Hein. In Ihrer Ablage finden Sie Notizen, Faxe, Briefe und Entscheidungsvorlagen. Nehmen Sie, soweit es Ihrer Meinung nach erforderlich ist, zu den einzelnen Vorgängen Stellung. Treffen Sie Vereinbarungen, delegieren Sie, lassen Sie Termine vereinbaren.

**Geben Sie Ihre Lösungen zu den Notizen bitte in Schriftform ab.**

*Zeit: 30 min.*

#### Aufgaben

##### Hausmitteilung per Brief

1

Von: Herrn Klaus Markes, Geschäftsführer eines zuliefernden Weingutes

Liebe Melanie,  
hiermit lade ich Dich herzlich zu unserem Empfang anlässlich unseres 25-jährigen Bestehens ein. Komm doch bitte am 30. Mai in unser Weingut. Um 11:15 Uhr geht es los.  
Bis dann, Klaus Markes

##### Brief

2

Von: Oberbürgermeister

Sehr geehrte Frau Döttger,  
der von Ihnen gewünschte Gesprächstermin mit dem Herrn Oberbürgermeister anlässlich der Baugenehmigung für die an Ihr Hotel angrenzenden Weideflächen am 6. Juni muss leider vorverlegt werden. Der Herr Oberbürgermeister hat nur am 1. Juni um 11:30 Zeit. Kommen Sie für das Gespräch bitte ins Rathaus.

Mit freundlichen Grüßen  
Sekretariat des Oberbürgermeisters

##### Persönliche Mitteilung

3

Von: Frau Utschik, Sekretariat

Sehr geehrte Frau Döttger,  
schon wieder hat Frau Hein bei der Frühstückspause gesagt, dass Sie mehr außerhalb als innerhalb des Burghotels zu sehen sind. Das sollten Sie sich nicht länger gefallen lassen.  
Mit freundlichen Grüßen  
Ihre Frau Utschik

## Assessment Center – Grundlagen und Training

In der Regel erhalten Sie mindestens 15 Aufgaben/ Notizen, die Sie in einer bestimmten Zeit, meist 30 Minuten, bearbeiten sollen.

### Vorgehen bei der Postkorbübung

- ❖ Alle Informationen gründlich lesen
- ❖ Kalender nutzen/ erstellen
- ❖ Organigramm nutzen/ erstellen
- ❖ Entscheidungsmatrix für jeden Vorgang erstellen:

	wichtig	weniger wichtig
dringlich	1	2
weniger dringlich	3	4

- 4 kann "unberücksichtigt" bleiben

- ❖ Entscheidungen schriftlich fixieren
- ❖ Delegation steht für Führungsqualitäten
- ❖ Handlungsperspektive muss Position in der Aufgabenstellung entsprechen

- 1 in jedem Fall bearbeiten und selbst entscheiden
- 2 kann gut delegiert werden
- 3 Entscheidungen vorbehalten, Termin festlegen



### 2.3. Gruppendiskussion

#### Übung

Nachfolgend sehen Sie eine Liste mit Fähigkeiten und Merkmalen von guten Mitarbeitern.

Sachlichkeit	Zielorientierung	Durchsetzungsfähigkeit
Gelassenheit	fachliche Kompetenz	vernetztes Denken
Kreativität	Begeisterungsfähigkeit	Einfühlungsvermögen
Motivationsfähigkeit	MitarbeiterInnenorientierung	Konsensfähigkeit

**Ordnen Sie in Eigenarbeit die Fähigkeiten und Merkmale nach Wichtigkeit!**

Zeit: 5 Minuten

**Führen Sie anschließend eine Gruppendiskussion, in der Sie sich auf eine gemeinsame Reihenfolge der Kriterien einigen.**

Zeit: 15 Minuten

## Assessment Center – Grundlagen und Training

### Hintergrund der Gruppendiskussion

Die Bedeutung der Gruppendiskussion lässt sich aus der Nähe zum beruflichen Alltag ableiten, z.B. auf Konferenzen, Besprechungen und Meetings. Dort ist es wichtig, mit anderen zu diskutieren, sich abzusprechen, sich durchzusetzen und gemeinsame Ziele zu erreichen. Das Ergebnis der Diskussion ist zweitrangig. Es interessieren vor allem der Diskussionsstil und das Durchsetzungsvermögen.

**Wichtig:** In Gruppendiskussionen wird das Gesprächsverhalten geprüft. Fachliche Aspekte stehen im Hintergrund.

Oft wird die Diskussionszeit kurz gehalten (15-30 Minuten) – dadurch wird Stress induziert, da rasch auf ein gemeinsames Ergebnis hingearbeitet werden muss. Dieser Stress äußert sich häufig in Aggressionen gegenüber Gruppenmitgliedern.

Die Themen kommen in der Regel aus dem privaten oder beruflichen Bereich. Häufig sind sie so ausgewählt, dass sich Kontroversen nur schwerlich vermeiden lassen.

### Bewertungen und Fragen nach der Gruppendiskussion

*Fragen, die Vertrauen schaffen:*

- ❖ Wie haben Sie sich während der Diskussion in der Gruppe gefühlt?
- ❖ Wie zufrieden sind Sie mit der Diskussion?
- ❖ Was hätte besser sein können?
- ❖ Hat Ihnen die Diskussion etwas an persönlichen Erfahrungen gebracht?



**Peer-Rating:** Die DiskussionsteilnehmerInnen sollen sich gegenseitig einschätzen. Derartige Aussagen gelten als zuverlässig und werden deshalb gerne verwendet. Teilnehmende teilen diese Beliebtheit nicht – es entstehen Gefühle von Anmaßung und Verweigerung.

*Fragen, bei denen die Beurteilung fokussiert wird:*

- ❖ Mit welchem/r DiskussionspartnerIn würden Sie heute Abend am ehesten privat ein Bier trinken gehen?
- ❖ Wem würden Sie auf keinen Fall Ihr Auto leihen?
- ❖ Mit wem würden Sie am ehesten gemeinsam eine gefährliche Bergtour unternehmen?
- ❖ Mit wem würden Sie am ehesten mit einer Yacht auf eine längere Segeltour gehen, auf der man gemeinsam auf engstem Raum auskommen muss und aufeinander angewiesen ist?

*Direkte Fragen:*

- ❖ Wer hat nach Ihrer Meinung am meisten zum Diskussionsergebnis beigetragen?
- ❖ Mit wem würden Sie am liebsten zusammenarbeiten?
- ❖ Wen würden Sie als DiskussionsleiterIn akzeptieren?

## Assessment Center – Grundlagen und Training

### Verhalten in der Gruppendiskussion

- ❖ Spielen Sie sich nicht in den Mittelpunkt.
- ❖ Hören Sie den anderen TeilnehmerInnen aktiv zu und lassen Sie andere ausreden.
- ❖ Seien Sie fair.
- ❖ Nehmen Sie Einwände auf und entwickeln Sie die Ideen anderer weiter.
- ❖ Bringen Sie sich ruhig häufig ein, aber verzichten Sie auf Monologe (30 sec. Regel).
- ❖ Verhalten Sie sich aktiv und initiativ.
- ❖ Halten Sie Blickkontakt.
- ❖ Stellen Sie offene (W-) Fragen, vermeiden Sie Suggestivfragen.
- ❖ Reagieren Sie auf (zu erwartende) Aggressionen – aber gelassen.
- ❖ "Durchsetzen statt Unterdrücken" sollte Ihre Strategie sein.
- ❖ Bleiben Sie stets höflich.

In experimentellen Untersuchungen zu fachbezogenen Gruppendiskussionen haben PsychologInnen herausgefunden, dass es einen Zusammenhang zwischen hoher Rededauer und der Akzeptanz als GruppenführerIn gibt.

### Was wird beobachtet?

- ❖ Beteiligung
- ❖ Aktivität
- ❖ Durchsetzung
- ❖ Teamfähigkeit/ Sozialverhalten
- ❖ Konfliktverhalten, Standfestigkeit, Konsensfähigkeit
- ❖ Kommunikationsfähigkeit, Blickkontakt, Körpersprache
- ❖ Zielorientierung



### 2.4. Gruppenübung

#### Übung

Sie haben 30 Minuten Zeit, um als Kleingruppe gemeinsam eine Brücke von einem Stuhl zu einem anderen zu planen und zu bauen.

Als Material steht jedem Team zur Verfügung: 20 Büroklammern, 50 Blatt Papier, eine Schere und ein Klebstift.

Ihre Brückenkonstruktion soll ökonomische und ästhetische Aspekte berücksichtigen und stabil sein.

## Assessment Center – Grundlagen und Training

### Hintergrund der Konstruktionsübung

Konstruktionsübungen sind **ergebnisorientierte Übungen**. Anders als in Gruppendiskussionen kommt es darauf an, innerhalb der vorgegebenen Zeit das Ziel (in diesem Fall der Bau der Brücke) zu realisieren.

Diese Übung stellt hohe Anforderungen an Ihre **Teamfähigkeit**.

Der Einsatz ist nur bei zweitägigen Assessment Centern wahrscheinlich.

### Tipps zum Umgang mit Konstruktionsübungen

- ❖ Achten Sie darauf, der Gruppe keine autoritären Befehle zu geben.
- ❖ Geben Sie den GruppenteilnehmerInnen die Gelegenheit zu Lösungsvorschlägen.
- ❖ Trennen Sie (zu Beginn der Übung) wesentliche von unwesentlichen Vorschlägen
- ❖ Achten Sie in "Diskussionsphasen" auf die Zeit und das Ergebnis (lösen Sie Spannungen zwischen TeilnehmerInnen).
- ❖ Ahmen Sie die Vorschläge der anderen Gruppen nicht nach.



### 2.5. Interview



Das Interview im Assessment Center entspricht einem Bewerbungsgespräch. Es geht darum herauszufinden, ob Sie die Anforderungen die die Stelle und das Unternehmen mit sich bringen erfüllen können. Von Interesse sind daher Ihre Motivation, Ihre Fähigkeiten und Ihre Persönlichkeit (siehe auch Modul 3 und 4).

Es gibt verschiedene Arten von Interviews:

#### Unstrukturierte Interviews

Bei unstrukturierten Interviews wird ein freies Gespräch mit dem Bewerber geführt. Die Fragen werden hier in beliebiger Reihenfolge gestellt. Obwohl diese Form der Gesprächsführung nur eine geringe Vorhersagekraft im Hinblick auf die Passung des Bewerbers hat, wird sie leider noch vielfach eingesetzt.

#### Teilstrukturierte Interviews

Bei teilstrukturierten Interviews ist der Gesprächsablauf zum Teil festgelegt, zum Teil aber auch frei.

#### Strukturierte Interviews

Strukturierte Interviews folgen einem festen Schema. Ein Beispiel für ein strukturiertes Interview ist das multimodale Interview nach Schuler. Das Interview läuft dabei wie folgt ab:

- ❖ **Gesprächsbeginn**, z.B. Smalltalk über das Wetter
- ❖ **Selbstvorstellung** des Bewerbenden, z.B. „Erzählen Sie mal etwas über sich!“

## Assessment Center – Grundlagen und Training

- ❖ Standardisierte Fragen zur **Berufsorientierung** und **Organisationswahl**, z.B. „Warum haben Sie genau diesen Beruf gewählt?“, „Warum bewerben Sie sich ausgerechnet bei uns?“
- ❖ **Freies Gespräch**
- ❖ **Biografiebezogene Daten**, z.B. „Was haben Sie denn von 02/2007 bis 06/2007 gemacht (Lücke im Lebenslauf)?“
- ❖ **Realistische Tätigkeitsinformationen**, z.B. Informationen zu der zu besetzenden Stelle
- ❖ **Situative Fragen**, z.B. zur Erfassung der Kooperation eines Bewerbers „Beschreiben Sie eine Konfliktsituation in einer Gruppe, mit der Sie zusammen gearbeitet haben. Worin bestand der Konflikt? Welche Rolle haben Sie eingenommen? Was war das Ergebnis?“
- ❖ **Gesprächsabschluss**, z.B. „vielen Dank für das Gespräch, ...“

### Tipps zum Umgang mit Interviews

- ❖ Recherchieren Sie im Internet Bewerbungsfragen und bereiten Sie sich darauf vor.
- ❖ Überlegen Sie sich vor dem Assessment Center Antworten auf folgende Fragen:
  - Erzählen Sie uns etwas über sich!
  - Warum bewerben Sie sich für diese Position?
  - Warum sind Sie für uns der richtige Kandidat?
  - Was erwarten Sie für sich/von uns/ der Stelle?
  - Was sind Ihre Stärken und Schwächen?
  - Was möchten Sie in 3/5/10 Jahren erreicht haben?
  - Warum machen Sie Ihren Beruf, Position, Aufgabe?
  - Wo liegen Ihre Arbeitsschwerpunkte?
  - Was machen Sie, wenn Sie nicht arbeiten?
  - Welche Fragen haben Sie an uns?
- ❖ Schauen Sie sich noch einmal genau Ihre Bewerbungsunterlagen an und antizipieren Sie „unangenehme“ Fragen. Überlegen Sie sich kurze Antworten darauf und legen Sie sich eine Strategie zurecht, wie Sie dann schnell wieder zu Ihren Stärken gelangen.
- ❖ Machen Sie sich Ihre zentralen Stärken und Qualitäten für genau diese Position in diesem Unternehmen bewusst und überlegen Sie sich Beispiele, anhand derer Sie Ihre Kompetenzen belegen können.

