

Auf einen Blick

Über die Autorinnen	9
Einführung	21
Teil I: Was sich hinter dem Schlagwort Assessment Center verbirgt	27
Kapitel 1: Den Rahmen und Ablauf eines Assessment Centers kennen	29
Kapitel 2: Die Hintergründe verstehen	45
Kapitel 3: Beobachtung und Beurteilung im Assessment Center.....	59
Teil II: Wichtige Bewerbungshürden meistern	73
Kapitel 4: Herausforderungen vor dem Assessment Center.....	75
Kapitel 5: Die passende Trainingsstrategie einsetzen	89
Kapitel 6: Auftritt und Wirkung trainieren	107
Kapitel 7: Knifflige Situationen im Assessment Center erfolgreich bewältigen	129
Kapitel 8: Ergebnisse eines Assessment Centers	145
Teil III: Vorbereitung auf Gesprächssituationen	157
Kapitel 9: Das Interview	159
Kapitel 10: Präsentation und Diskussion	185
Kapitel 11: Rollenspiele.....	205
Kapitel 12: Gruppenübungen.....	229
Teil IV: Umgang mit Materialschlachten, Tests und Fragebogen	255
Kapitel 13: Postkorbübung.....	257
Kapitel 14: Fallstudie, Business Case und Co.....	279
Kapitel 15: Fähigkeits- und Wissenstests	303
Kapitel 16: Persönlichkeitstests	339
Teil V: Der Top-Ten-Teil	363
Kapitel 17: Zehn Tipps für erfolgreiche Simulationsübungen.....	365
Kapitel 18: Zehn Erkenntnisse, warum ein Assessment Center bereichert.....	371
Kapitel 19: Zehn Gedanken gegen Stress im Assessment Center	375
Abbildungsnachweis	381
Stichwortverzeichnis	383



Inhaltsverzeichnis

Über die Autorinnen	9
Einführung	21
Über dieses Buch	21
Wie Sie dieses Buch verwenden	22
Törichte Annahmen über den Leser	22
Was Sie nicht lesen müssen	23
Wie dieses Buch aufgebaut ist	23
Teil I: Was sich hinter dem Schlagwort Assessment Center verbirgt	23
Teil II: Wichtige Bewerbungshürden meistern	24
Teil III: Vorbereitung auf Gesprächssituationen	24
Teil IV: Umgang mit Materialschlachten, Tests und Fragebogen	24
Teil V: Der Top-Ten-Teil	24
Konventionen in diesem Buch	25
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	25
Wie es weitergeht	26
TEIL I WAS SICH HINTER DEM SCHLAGWORT ASSESSMENT CENTER VERBIRGT	27
Kapitel 1 Den Rahmen und Ablauf eines Assessment Centers kennen	29
Prinzipien eines Assessment Centers	30
Elemente eines Assessment Centers	31
Beteiligte im Assessment Center	33
Aufbau und Ablauf eines Assessment Centers	36
Unterschiedliche Zusammensetzungen der Teilnehmer	36
Dauer des Assessment Centers	37
Struktur des Assessment Centers	42
Die Vorbereitung auf das Assessment Center organisieren	42
Kapitel 2 Die Hintergründe verstehen	45
Ziele und Absichten	45
Auf der Suche nach dem passenden Bewerber	46
Arbeitgeber gesucht	46
Werbung für das Unternehmen	47
Formen des Assessment Centers	47
Auswahl oder Entwicklung	48
Begriffsvarianten – Namen sind Schall und Rauch	48
Auswahl unter dem Deckmantel der Entwicklung	49

14 Inhaltsverzeichnis

Konstruktionsgrundlagen auf den Punkt gebracht	50
Es war einmal ... ein Blick in die Geschichte	51
Aktuelle Verbreitung und Einsatz	53
Assessment Center in Zeiten der Digitalisierung	53
Die digitale Übung	54
Assessment Center im eigenen Wohnzimmer	56
Der digitale Beobachter	57
Kapitel 3	
Beobachtung und Beurteilung im Assessment Center	59
Kompetenzen als Beobachtungsgrundlage	60
Denken – Tun – Interaktion	60
Ein typisches Kompetenzmodell	60
So läuft die Beurteilung ab	64
Grundlage der Beobachtung	65
Beobachtungs- und Beurteilungsprozess	66
Ergebnisfindung	69
Grenzen der Beobachtung und Beurteilung	69
Beobachter sind keine Roboter	69
Beobachtungs- und Beurteilungsfehler kennen	70
Beobachtungen während der Kaffeepause	72
TEIL II	
WICHTIGE BEWERBUNGSHÜRDEN MEISTERN	73
Kapitel 4	
Herausforderungen vor dem Assessment Center	75
Vorgespräche bewältigen	75
Das Telefoninterview	75
Videointerview	78
Videointerview mit einem Robo-Recruiter	80
Tests vor dem Assessment Center	80
Einstimmung auf das Assessment Center	81
Das Stellenprofil verinnerlichen	81
Ein Plädoyer für einen authentischen Auftritt	83
Anspannung vor dem Assessment Center	84
Den Koffer packen	85
Kapitel 5	
Die passende Trainingsstrategie einsetzen	89
Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	89
Wieso die Einstellung einen Unterschied macht	90
Motivation – das Ziel ist entscheidend	91
Eine motivierende Vorbereitungsmethode finden	93
Typische Trainingsstrategien	94
Probieren geht über Studieren	99

Einen Trainingsplan erstellen.	101
Trainingsthemen herausarbeiten	101
Einen Zeitplan erstellen.	102
Wo jede Vorbereitungsstrategie an ihre Grenzen kommt.	104

Kapitel 6

Auftritt und Wirkung trainieren 107

Auf die Mischung kommt es an	108
Rhetorische Stilmittel	108
Sprechen in Bildern	108
Es war einmal	109
In der Kürze liegt die Würze	109
Doppelt hält besser	110
Werben mit Verben	110
Hätte, hätte, Fahrradkette	110
Überzeugend argumentieren	110
Sprechen und Stimme	112
Modulation der Stimme	112
Lautstärke Ihrer Rede	112
Tempo und Pausen	112
Was noch wichtig ist	113
Reden ohne Worte – nonverbale Kommunikation	113
Den richtigen Stand finden.	113
Haltung und Hände	114
Blickkontakt zu den Zuhörern	115
Umgang mit Medien	115
Medien für die Gestaltung einer Präsentation nutzen.	116
Besonderheiten beim Medieneinsatz.	126

Kapitel 7

Knifflige Situationen im Assessment Center erfolgreich bewältigen 129

Der erste Eindruck zählt.	129
Optimal in den Tag starten.	130
Den zukünftigen Arbeitgeber begrüßen.	130
Sich gekonnt vorstellen – aber wie?	131
Die zwischenmenschliche Chemie	133
Sympathie	133
Konflikte.	134
Meinungsverschiedenheiten	134
Konkurrenz	135
Umgang mit Überraschungen und unerwarteten Herausforderungen	135
Wo die Überraschung lauert	136
Was tun bei Überraschungen.	138
Unsicherheit in den Griff bekommen.	140
Unsicherheit im Kopf.	140
Unsicherheit im Verhalten	142

Kapitel 8	
Ergebnisse eines Assessment Centers	145
Das Beste aus dem Assessment Center machen	145
Selbstreflexion	146
Netzwerken	146
Tipps für die letzten hundert Meter	147
Rückmeldeformate nach dem Assessment Center	148
Mündliches Abschlussfeedback	148
Feedbackformate in Development Centern	149
Entwicklungsplan	151
Den Arbeitsvertrag aushandeln	152
Die Verhandlungsmasse	153
Die eigene Verhandlungsposition	153
Die Verhandlungsposition der Gegenpartei	153
Verhandlungstipps	154
Die Verhandlungssituation optimal gestalten	155

TEIL III VORBEREITUNG AUF GESPRÄCHSSITUATIONEN

157

Kapitel 9	
Das Interview	159
Der Rahmen eines Interviews	159
Setting im Interview	160
Nonverbales Verhalten im Interview	160
Struktur im Interview	162
Themen und Fragen im Interview	163
Motivation für den Job	164
Fachliche Fragen	165
Fragen zur strategisch-gestalterischen und unternehmerischen Kompetenz	166
Fragen zur Umsetzungskompetenz	167
Fragen zur Veränderungskompetenz	168
Fragen zur analytischen Kompetenz	170
Fragen zur sozialen Kompetenz	170
Fragen zur Kommunikationskompetenz	172
Fragen zur Führungskompetenz	173
Fragen und Antworten	174
Beliebte Frageformate	174
Das richtige Antwortformat	177
Was sonst noch zählt	177
Übung: Interviewfragen nach Kompetenzen	178
Einstiegsfragen	178
Motivation für den Job	178
Fach- und Methodenkenntnisse	178
Strategisch-gestalterische und unternehmerische Kompetenz	179
Umsetzungskompetenz	179

Veränderungskompetenz	180
Analytische Kompetenz	181
Soziale Kompetenz	181
Kommunikative Kompetenz	182
Führungskompetenz	182

**Kapitel 10
Präsentation und Diskussion 185**

Präsentationsformate und was dabei zu beachten ist	186
Präsentation als Teil einer anderen Aufgabe	186
Präsentation als eine eigenständige Aufgabe	187
Kompetenzen und Herausforderungen	189
Schritt für Schritt zur Präsentation	189
Erwartungen der Zuhörer	190
Das Ziel der Präsentation	190
Die Kernbotschaft formulieren	191
Einen Überblick über das Thema gewinnen	191
Eine Struktur finden	192
Eine Präsentation sichtbar werden lassen	197
Die Präsentation halten	200
Fragen in der Diskussion beantworten	200
Übung macht den Meister	201

**Kapitel 11
Rollenspiele 205**

Typische Formate bei Rollenspielen	206
Mitarbeiter, Kollege, Kunde – typische Gesprächspartner	206
Was im Rollenspiel eine Rolle spielt	209
Strukturiert flexibel bleiben	211
Ein realitätsnahes Schauspiel – die eigene Rolle verinnerlichen	211
Die Agenda	211
Die sechs Phasen eines Gesprächs	213
Gekonnt kommunizieren	216
Wer fragt, der führt	216
Aktives Zuhören	218
Was tun, wenn	219
Übung macht den Meister	222

**Kapitel 12
Gruppenübungen 229**

Typische Gruppenübungsformate	230
Herausforderungen und Anforderungen	230
Typische Szenarios einer Gruppenübung	231
Gruppenübung – mit oder ohne Leiter	234
Standpunkte in der Gruppe vertreten	235
Mit der Gruppendynamik umgehen	236
Typische Rollen in Gruppen	237
Den Gruppenprozess zielführend steuern	239

18 Inhaltsverzeichnis

Bewusst in Gruppen arbeiten	239
Konflikte erfolgreich managen	241
Tipps für eine erfolgreiche Gruppendiskussion	241
Die Gruppe erfolgreich leiten	242
Sich konstruktiv leiten lassen	245
Gemeinsam stark – als Teil der Gruppe zum Ziel kommen	245
Gemeinsam konstruieren und Rätsel lösen	247
Gruppendiskussion	248
Übung macht den Meister	248
Nicht geleitete Gruppenübung mit Szenario	249
Geleitete Gruppenübung ohne Szenario	250
Geleitete Gruppenübung mit Szenario	251
Konstruktions- und Rätselübung	252
Gruppendiskussion mit vorgegebenem Standpunkt	252

TEIL IV UMGANG MIT MATERIALSCHLACHTEN, TESTS UND FRAGEBOGEN 255

Kapitel 13 Postkorbübung 257

Diese Formate werden eingesetzt.	258
Herausforderungen und Anforderungen	258
Typische Bausteine einer Postkorbübung	259
Technische Formate: Online- versus Offline-Postkorb	261
Antwortformate – selbst aktiv werden oder einfach nur ankreuzen?	261
Einen Postkorb systematisch bearbeiten	262
Überblick gewinnen	263
Vernetzungen sichtbar machen	263
Prioritäten setzen	264
Fakten schaffen: Agieren versus delegieren	265
Ergebnisse effektiv präsentieren	266
Übung macht den Meister	267
Die Ausgangssituation	267
Der wahre Kern – die Nachrichten	268
Schritt 1: Überblick gewinnen	274
Schritt 2: Vernetzungen sichtbar machen	274
Schritte 3 und 4: Prioritäten setzen und Fakten schaffen	275

Kapitel 14 Fallstudie, Business Case und Co 279

Die Vielfalt von Case-Aufgaben	280
Herausforderungen und Kompetenzen	281
Mit solchen Aufgabenstellungen müssen Sie rechnen	283
Brain-Teaser-Aufgaben	283
Aufgaben bei Marktschätzungen	283
Aufgaben in klassischen Fallstudien	284
Business-Case-Aufgaben	285

Vorgehen bei der Lösung von Case-Aufgaben	286
Brain Teaser knacken	286
Die Größe eines Marktes abschätzen	287
Eine klassische Fallstudie bearbeiten	290
Einen Business Case bearbeiten	293
Übung macht den Meister	302

Kapitel 15
Fähigkeits- und Wissenstests 303

Weshalb Tests so gern eingesetzt werden	304
Formate und Aufgabentypen	306
Fähigkeitstests	307
Wissenstests	311
Wie getestet wird	312
Gezielte Vorbereitung	314
Tests im Rahmen der Vorauswahl	314
Tests im Rahmen eines Assessment Centers	314
Üben, üben, üben	315
Bei der Bearbeitung	318
Im Test erfolgreich – auf der Couch oder im Assessment Center	318
Inmitten des Geschehens	319
Übung macht den Meister	320
Fähigkeitstests	321
Wissenstests	331
Sprachtests	331
Lösungen	332

Kapitel 16
Persönlichkeitstests 339

Was es mit der Persönlichkeit auf sich hat	340
Eine kleine Geschichte der Persönlichkeitspsychologie	340
Was bei der Messung von Persönlichkeit beachtet werden muss	342
Die Qualität eines Persönlichkeitstests	342
Verbreitung von Persönlichkeitstests	344
Formate und Aufgabentypen	344
Unterschiedliche Arten, die Persönlichkeit zu erfassen	344
Vorbereitung auf Persönlichkeitstests	349
Vor der Bearbeitung	349
Während der Bearbeitung	349
Bei der Interpretation der Ergebnisse	352
Persönlichkeitsfragebogen für alle Fälle	353
Big-Five-Modell	353
HEXACO-Modell	355
Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung ..	355
Occupational Personality Questionnaire	357
Shapes	358
Hogan Assessments	358
Myers-Briggs-Typindikator	360
DISG-Persönlichkeitsprofil	361

**TEIL V
DER TOP-TEN-TEIL..... 363**

**Kapitel 17
Zehn Tipps für erfolgreiche Simulationsübungen..... 365**

Sich in die Situation hineinversetzen 365
 Sie selbst bleiben – sich selbst simulieren..... 366
 Fiktive Beziehungen real werden lassen 366
 Den Rollenspieler beim »richtigen« Namen nennen 366
 Emotionale Wogen glätten..... 367
 Die Beobachter ausblenden..... 367
 Die Metaebene bedienen..... 368
 Die Zeit im Blick halten 368
 Den Ernst der Lage erkennen 369
 Konkurrenten zu Verbündeten machen..... 369

**Kapitel 18
Zehn Erkenntnisse, warum
ein Assessment Center bereichert..... 371**

Einen Job an Land ziehen 371
 Sich selbst im Hier und Jetzt ergründen..... 371
 Den Boden der Tatsachen erkennen 372
 Auf das Bauchgefühl hören 372
 Den Methodenkoffer füllen 372
 Die Komfortzone verlassen 373
 Sich weniger stressen lassen 373
 Den Horizont erweitern 373
 Kontakte knüpfen 374
 Feedback gewinnbringend nutzen 374

**Kapitel 19
Zehn Gedanken gegen Stress im Assessment Center 375**

Die anderen können es wahrscheinlich auch nicht besser..... 375
 Konzentration auf die eigenen Stärken 376
 Wissen oder Unwissen – das ist hier die Frage..... 376
 Kopfkino ausschalten 377
 Nach der Übung ist vor der Übung..... 377
 Menschen im Fokus behalten 378
 Was steht eigentlich auf dem Spiel?..... 378
 Sie haben schon viel erreicht! 378
 Der Glaube an sich selbst..... 379
 Es ist kein Stress, es ist eine Herausforderung..... 379

Abbildungsnachweis 381

Stichwortverzeichnis 383