

<b>Inhalt</b>	6
<b>Einleitung</b>	8
<b>1. Was Sie über das Assessment- Center wissen sollten</b>	14
Was ist ein Assessment-Center?	14
Einsatzbereiche des Assessment-Centers	16
Was passiert beim Assessment-Center?	18
Worauf kommt es an beim Assessment-Center?	34
<b>2. Wenn Sie morgen ein Assessment- Center haben</b>	40
Self-Assessment: Anforderungskriterien und persönliches Portfolio	43
Erarbeitung einer persönlichen Präsentation	59
<b>3. Wenn Sie in zwei bis drei Tagen ein Assessment-Center haben</b>	80
Im Blickpunkt: Führungskompetenz und Teamfähigkeit	82
Gruppenübungen im Assessment-Center	85
Grundkompetenzen für den Umgang mit Gruppen	91
<b>4. Wenn Sie in vier bis sieben Tagen ein Assessment-Center haben</b>	110
Rollenspiele im Assessment-Center	115
Grundregeln einer professionellen Gesprächsführung	117
Gesprächskonstellationen	124
Postkorbübung	151
<b>5. Wenn Sie in ein bis zwei Wochen ein Assessment-Center haben</b>	172
Fallstudien	172
Vorträge	181
Planspiele	187
Tests	191
<b>6. Wenn Sie in mehr als zwei Wochen ein Assessment-Center haben</b>	200
Interview	203
<b>Literaturverzeichnis</b>	208
<b>Register</b>	212

## **2. Wenn Sie morgen ein Assessment-Center haben (S. 39-40)**

Sie haben nur diesen Tag zur Vorbereitung? Dann müssen Sie sich auf das Wesentliche konzentrieren. Wesentlich ist, welches Urteil die Beobachterinnen und Beobachter über Sie abgeben. Wie dieses Urteil ausfällt, können Sie beeinflussen. Was Sie tun können, um diese Personen für sich einzunehmen, ist so wichtig, dass Sie einen Teil Ihres Vorbereitungstages diesem Thema widmen sollten. Zunächst geht es darum, dass Sie verstehen, wie eine Beurteilung zustande kommt. Grundsätzlich werden zwei Gesichtspunkte ausschlaggebend sein für die Auswahl, die letztendlich getroffen wird. Einmal geht es um Ihre Kompetenz, Ihre Qualifikation in einem umfassenden Sinne.

Sie können dies als notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für Ihren Erfolg ansehen. Ihre Teilnahme am AC bedeutet, dass zumindest von der Papierform her Ihre fachlichen Qualifikationen akzeptiert sind. Daher muss der zweite Aspekt jetzt für Sie in den Vordergrund rücken: Ihre Persönlichkeit. Wohlgemerkt: Damit ist nicht gemeint, dass Sie sich darauf konzentrieren sollten, »nett« zu sein oder Ihre »private« Persönlichkeit auszubreiten.

Gemeint ist, dass es im AC darum geht, wie Sie Ihre Kompetenz einbringen, wie Sie Ihre Professionalität darstellen, wie Sie im beruflichen Handeln mit anderen umgehen. Soziale Kompetenz gepaart mit emotionaler Intelligenz bildet den Rahmen, in dem Ihre fachliche und methodische Kompetenz überhaupt erst zur Geltung kommen kann. Anders gesagt: In die Bewertung, die schließlich formuliert wird, gehen inhaltliche Aspekte ein (Ihre benennbaren Qualifikationen, Ihre Erfahrungen, Ihre Kenntnisse), vor allem aber spielen prozessbezogene Aspekte eine Rolle: wie kommunizieren Sie, wie gestalten Sie den Kontakt, wie präsentieren Sie sich.

Dies ist letztlich die Ebene, auf der Einzelbeobachtungen Ihres Verhaltens zu einem Gesamtbild zusammengefügt werden und mit einem positiven oder negativen Vorzeichen versehen werden. Der Sympathiefaktor, der von Ihrer Person ausgeht, ist ausschlaggebend, wenn die beiden anderen Faktoren, die Wahrnehmung, dass Sie motiviert und kompetent sind, hinzukommen, sind Sie kaum noch zu schlagen. Ausgangspunkt für die Beurteilung, die die

Beobachterinnen und Beobachter schließlich abgeben, ist die Wahrnehmung Ihrer Person, Ihres Verhaltens und Auftretens.

Diese vollzieht sich grundsätzlich, allen Trainingsbemühungen zum Trotz, ganzheitlich, d. h. die Beobachterinnen und Beobachter nehmen ein Gesamtverhalten wahr, Verhaltensmuster, die vor dem Hintergrund unternehmens- und professionsspezifischer Erfahrungen und Selbstverständlichkeiten beurteilt werden. Trotz aller Versuche, durch Training und Vorbereitung »objektivierte« und verhaltensbezogene Aussagen zum Ausgangspunkt der anschließenden Bewertung zu machen, ist davon auszugehen, dass bei den Beurteilern ein Gesamtbild Ihrer Person und Ihres Potenzials entsteht.

Die Konstruktion dieses Gesamtbildes wird bestimmt durch die Erwartungen der Beobachter einerseits, das Wahrnehmungsraster, das diese bereits mitbringen, und die Art und Weise, wie die Signale, die Sie liefern, in dieses Raster passen und sich zu einem positiven Gesamtbild zusammenschließen. Dafür ist es nützlich, dass Sie selbst sich klarmachen, wie Wahrnehmung funktioniert und wie Sie sich im AC inhaltlich und auf der Verhaltensebene darauf einstellen können. Sie nutzen Ihren Vorbereitungstag optimal, wenn Sie die drei Eckpunkte einer guten Einstellung auf das AC miteinander verbinden:

- Bündeln Sie Ihre *Informationen* zum Unternehmen: Damit erhalten Sie die Stichworte, an denen Sie inhaltlich und sprachlich bei Ihrer Selbstdarstellung während des gesamten AC anknüpfen können.
- Gleichen Sie die *Anforderungen* für Ihre Wunschposition mit Ihrem Kompetenz- und Stärkenprofil ab: Damit erarbeiten Sie sich die Grundlage für die Darstellung Ihrer Professionalität und Managementkompetenz.
- Erarbeiten Sie sich die Basisstrategie für Ihre *Selbstpräsentation* und Ihre *Verhaltensorientierung* für das gesamte Assessment-Center: Damit machen Sie sich die Grundlagen für einen guten Kontakt und überzeugendes Auftreten klar.