

Beck professionell

Assessment Center

Souverän agieren - gekonnt überzeugen

von
Silke Hell

3. Auflage



Verlag C.H. Beck München 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 406 67598 0

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de

Rollenspielanweisung Herr/Frau Michael(a) Meier – Inhaber/in und Chef/in: Sie sind Inhaber/in der beiden Filialen der Mitfahrzentrale „Hin und Weg“ in Mannheim und Heidelberg. Ihre Geschäftsführerin der Geschäftsstelle Mannheim hat leider gekündigt und Sie sollen in der heutigen Konferenz mit Ihren Mitarbeitern einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin aus dem Mitarbeiterkreis auswählen. Die Tätigkeit kann von ihrem Umfang her auch von einer Halbtagskraft ausgeführt werden. Da Sie sich selten in Mannheim aufhalten, kennen Sie die dortigen Mitarbeiter kaum und müssen sich erst von diesen ein Bild machen.

Rollenspielanweisung Sabine Gester: Sie sind Germanistik-Studentin und arbeiten nebenbei seit zwei Jahren etwa 20 Stunden in der Woche in der Mitfahrzentrale. Sie sind bei den Kunden beliebt und haben im Vergleich zu den anderen Mitarbeitern im Schnitt die beste Vermittlungsquote. Sie sind der Meinung, dass Sie, da Sie die besten Leistungen bringen, zur Teamleiterin befördert werden sollten.

Rollenspielanweisung Peter Finn: Sie sind mit 4 Jahren Betriebszugehörigkeit der dienstälteste Mitarbeiter, arbeiten Vollzeit und waren bei der Auswahl der Kollegen beteiligt. Durch Ihre Erfahrung und Ihre angenehme Art sind Sie so etwas wie die Vertrauensperson, an die sich Ihre Kollegen bei Schwierigkeiten aller Art wenden. – Für Sie ist es eigentlich ziemlich klar, dass Sie aus diesen Gründen zum Teamleiter befördert werden.

Rollenspielanweisung Markus Vessel: Sie sind BWL-Student im siebten Semester und arbeiten seit 1,5 Jahren nebenbei 20 Stunden in der Woche in der Mitfahrzentrale. Durch Ihr Studium und eine frühere Tätigkeit als Filialleiter eines Fahrradladens sind Sie mit den Aufgaben eines Geschäftsführers bestens vertraut. Deshalb halten Sie sich für die beste Wahl bei der Besetzung der Stelle als Geschäftsführers von „Hin und Weg“ Mannheim.

Rollenspielanweisung Silke Meisel: Sie sind Medizin-Studentin und arbeiten seit 3 Jahren nebenbei etwa 20 Stunden in der Woche in der Mitfahrzentrale. Die bisherige Geschäftsführerin ist Ihre beste Freundin und Sie haben ihr oft bei der Erledigung der Verwaltungsaufgaben geholfen. Zwei Mal sind Sie auch auf Teamsitzungen für sie eingesprungen.

Da Sie sich sozusagen schon die ganze Zeit als Vize-Geschäftsführerin sahen, halten Sie sich für den frei werdenden Posten für sehr gut geeignet.

Rollenspielanweisung Frank Meier: Sie sind der Neffe des Inhabers/der Inhaberin und arbeiten nun seit einem knappen Jahr etwa 20 Stunden in der Woche bei der Mitfahrzentrale. Da Ihnen diese Organisation sehr gut gefällt und Ihnen die Arbeit dort Spaß macht, überlegen Sie sich, nach Ihrem Abschluss in Wirtschaftswissenschaften (Sie sind jetzt im achten Semester) in Zusammenarbeit mit dem Inhaber/der Inhaberin eine weitere Filiale in Weinheim aufzumachen. – Als Vorbereitung dazu wäre der Posten des Geschäftsführers dieser Filiale natürlich ideal.

Beispiel 8: Ungeführte Gruppendiskussion mit vorgegebenen Rollen

Als Beispiel für eine ungeführte Gruppendiskussion mit Rollenvorgaben lassen Sie bei obiger Aufgabe die Rolle des Inhabers einfach weg und diskutieren untereinander, wer den Posten des Geschäftsführers bekommen soll.

Üben Sie diese Beispielaufgaben mit einer Gruppe von Freunden und stellen Sie sich und den anderen Gruppenmitgliedern anschließend folgende Fragen:

- Konnte ich mich ausreichend in das Gespräch einbringen?
- Wie habe ich meine eigene Position vertreten?
- Wie bin ich auf die Interessen meiner Gesprächspartner eingegangen?
- Wie haben meine Gesprächspartner mein Verhalten wahrgenommen?

3.2.4 Die Bewertung einer Gruppendiskussion

Die Bewertung einer Gruppendiskussion könnte folgendermaßen aussehen:

Kurzgutachten

Übung: Gruppendiskussion

Teilnehmer:

Beobachter:

Nachhaltige Eindrücke in 2–5 Sätzen festhalten!

*Notenskala: (1) = unbefriedigend; (2) = kaum zufriedenstellend;
(3) = normale Leistung; (4) = gute Leistung; (5) = hervorragende Leistung*

Skala	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kategorie: Teamfähigkeit (Kooperation)					
Bringt Partnern Vertrauen entgegen					
Bestärkt einzelne Teilnehmer durch positive Wertung ihrer Beiträge					
Kann sich in Gesprächspartner hineinversetzen					
Versorgt andere mit Informationen					
Bleibt sachlich, wird nicht aggressiv					
Berücksichtigt Bedürfnisse anderer bei seiner Zielsetzung					
Bezieht Schwächere mit ein					
Kategorie: Kommunikationsfähigkeit					
Zeigt Offenheit und kann auf andere Menschen zugehen					
Hört aktiv zu und geht auf andere Beiträge ein					
Lässt den oder die Gesprächspartner während einer Diskussion ausreden					
Bindet Gegeneinwände geschickt in eigene ein					
Formuliert klar und verständlich					
Führt verschiedene Beiträge zusammen					
Kategorie: Durchsetzungsvermögen/Überzeugungskraft					
Bringt richtige Argumente zur richtigen Zeit					

Skala	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Aussagen und Argumente werden überzeugend vorgebracht					
Wird nicht unterbrochen, lässt sich aber auch nicht unterbrechen					
Beiträge werden von anderen als wertvoll erachtet					
Beitrag wird von der Gruppe als Gesamtmeinung übernommen					
Kategorie: Führungskompetenz					
Ergreift Gelegenheit, Menschen zu organisieren (z. B. ergreift Moderatorenrolle)					
Initiiert Kontakte/geht auf andere zu					
Sucht und ergreift Führungsrollen					
Vermittelt zwischen Gruppenmitgliedern					
Versteht es, Gruppenmitglieder in seine Richtung zu lenken					
Bricht unfruchtbare, sich im Kreis drehende Diskussionen ab und führt wieder zurück auf das Thema					
Allgemeine Bemerkungen:					

3.3 Die Postkorbübung

Die Postkorbübung ist eine schriftliche Aufgabe und simuliert die Bearbeitung eines klassischen Posteingangskorbes eines Managers, allerdings unter verschärften zeitlichen Bedingungen. Sie müssen unter Zeitdruck etwa 15 bis 25 Schreiben bearbeiten, wie sie sich in Ihrem späteren Arbeitsalltag auf Ihrem Schreibtisch befinden können. Dabei müssen Sie eine Vielzahl von Informationen nach ihrer Priorität sortieren, Aufgaben an verschiedene Mitarbeiter delegieren, Zusammenhänge und Abhängigkeiten erkennen sowie Zeit- und Aktionspläne für die Erledigung der Vorgänge erstellen.



Beispiel Postkorbübung:

Sie sind Manager in einem großen Unternehmen und befinden sich zwischen zwei Geschäftsreisen genau eine Stunde im Büro. Auf dem Schreibtisch liegt noch jede Menge unerledigter Arbeit,

beck-shop.de

und gleichzeitig ereignen sich eine Anzahl kleinerer beruflicher und privater Katastrophen. Vielleicht kommt Ihre Frau unerwartet ins Krankenhaus, Ihr Assistent kündigt, der Klassenlehrer Ihrer Tochter droht mit dem Schulverweis, Zahlungsmahnungen und unerwartete Gerichtsbescheide flattern ins Haus.

Gefragt sind Ihre analytischen Fähigkeiten, Ihr Vermögen, komplexe Sachverhalte zu erfassen, Ihre Zielstrebigkeit und Ihre Entscheidungsfreude. Außerdem zeigt sich Ihre Fähigkeit, Stress zu tolerieren, denn Sie werden aufgrund des Zeitdrucks die Aufgabe nie zu hundert Prozent lösen können.

Neben der schriftlichen Bearbeitung des Postkorbes müssen Sie eventuell anschließend mündlich Rede und Antwort über Ihre Entscheidungen und Ihre Strategie stehen. In diesem Fall kommt es auch auf Ihren Umgang mit Kritik, Ihr Argumentationsgeschick und Ihren Mut, auch gegen Widerstand Ihre Entscheidungen zu verteidigen, an.

Typische Schriftstücke in einem Postkorb sind Geschäftsberichte, interne Mitteilungen, Kundenbriefe, Telefonnotizen, Rechnungen/Mahnungen, private Mitteilungen, Einladungen/Termine, Angebote und andere Dinge, die im Arbeitsalltag einer Führungskraft auftauchen können. Sie variieren in ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit und unterscheiden sich in ihrer Glaubwürdigkeit und Komplexität. Manche Aufgaben lassen sich delegieren, andere können nur Sie selbst ausführen. Einzelne Posten können sich widersprechen, einige Termine überschneiden sich und manche Mitteilungen sind vielleicht nur irrtümlich bei Ihnen gelandet und betreffen Sie gar nicht.

3.3.1 Ihr Vorgehen

Wichtig für die Bearbeitung dieser Aufgabe sind ein gutes Zeitmanagement und der Mut, schnell Entscheidungen zu treffen. Auch wenn Sie aufgrund des Zeitdruckes nicht alles bis ins Kleinste durchdenken können, müssen Sie handeln. Besser, Sie treffen fünf zu 80 % durchdachte Entscheidungen als eine zu 100 % durchdachte. Machen Sie sich klar, dass Sie sich im Berufsleben oft in ähnlichen Situationen wiederfinden werden. Die 100 % richtige Entscheidung oder Lösung gibt es meist nicht. Darin unterscheidet sich die Berufstätigkeit ganz entscheidend von der theoretischen Welt des Studiums, wo Sie normalerweise mit Aufgabenstellungen konfrontiert werden, für die es Musterlösungen gibt.

- Beginnen Sie die Postkorbübung damit, dass Sie zuerst alle Unterlagen durchlesen, achten Sie dabei darauf, kein Schriftstück zu übersehen. Damit schaffen Sie sich einen Überblick über die Gesamtsituation. Erst danach beginnen Sie mit der Bearbeitung, denn Sie müssen die Zusammenhänge, Überschneidungen und Widersprüche zwischen den einzelnen Posten erkennen.
- Versetzen Sie sich stets in die in den Anweisungen angegebene Position und entscheiden Sie aus deren Sicht heraus.
- Achten Sie also auf mögliche Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Vorgängen, die für Ihre Bearbeitung relevant sind. Vielleicht können Sie zwei Dinge in einem Vorgang lösen oder müssen eine Aufgabe hinter einer anderen zurückstellen.
- Achten Sie ebenso auf sich überschneidende Vorgänge, die Sie auf keinen Fall beide selbst bearbeiten können. Hier sind Sie zum Delegieren gezwungen.
- Erstellen Sie einen Kalender mit allen Terminen, lassen Sie dabei Platz für Bemerkungen und Querverweise. Verplanen Sie nur 50 % Ihrer Zeit und lassen Sie die anderen 50 % als Puffer. (Dies gilt nicht für die Beispielaufgabe „Zeitplanung“, bei der Sie jede Minute ausnutzen sollten.)
- Der Kalender ist ein sehr wichtiges Hilfsmittel für Ihre Zeit- und Aktionsplanung und unterstützt Sie dabei, strukturiert vorzugehen, die Übersicht zu behalten und Überschneidungen zu erkennen.
- Erstellen Sie ebenfalls ein Planungsschema, das zeigt, was, wann, wie und von wem erledigt wird.
- Setzen Sie Prioritäten. Legen Sie für jeden Vorgang anhand einer Entscheidungsmatrix fest, ob er wichtig oder weniger wichtig, dringlich oder weniger dringlich und delegierbar oder nicht delegierbar ist. Bedenken Sie, dass berufliche normalerweise vor privaten Pflichten kommen sollten. Die Anfrage des Chefs ist also beispielsweise wichtiger als die Opernkarten für den Hochzeitstag.
- Zeigen Sie Führungsverhalten, indem Sie Aufgaben delegieren (Hochschulabsolventen und Berufsanfängern ohne Führungserfahrung fällt dieser Punkt oft schwer und kostet Überwindung). Erstellen Sie dazu schriftlich ein Organigramm aller beteiligten Personen.

beck-shop.de

- Bedenken Sie dabei auch die Effizienz- und Erfolgskontrolle. Sie müssen auch das überprüfen und verantworten, was andere für Sie erledigen.
- Begründen Sie jede Ihrer Entscheidungen kurz schriftlich, zum einen um selbst einen Überblick zu bekommen, zum anderen um Ihr Vorgehen bei der anschließenden Befragung zu erläutern. Ihre Motive für Ihre Entscheidungen müssen für die Beobachter plausibel sein.
- Wenn Sie Ihre Entscheidungen in einer anschließenden Befragung rechtfertigen müssen, überlegen Sie sich schlüssige Begründungen. Bedenken Sie dabei, dass es oft keine richtigen oder falschen Lösungen gibt, sondern Ihre Arbeitsstrategie im Mittelpunkt steht. Zeigen Sie, dass Sie eine Strategie haben und diese auch durchhalten. Seien Sie selbstbewusst, selbst wenn Ihre Entscheidungen angezweifelt werden. Oft will man mit betont kritischen Nachfragen herausfinden, ob Sie auch gegen Widerstände zu Ihrer Arbeit stehen.

Die folgende Zusammenfassung zeigt ein Planungsschema der Prioritäten und deren Konsequenzen.

	dringend	weniger dringend
wichtig	Oberste Priorität! Bearbeiten und entscheiden Sie diese Aufgaben immer selbst und an erster Stelle.	nicht delegierbar: Behalten Sie sich die Entscheidung vor, setzen Sie dafür einen Termin, der nicht mit den anderen Terminen kollidiert.
		delegierbar: Delegieren Sie die Aufgabe, aber setzen Sie sich einen Termin, der nicht mit den anderen Terminen kollidiert, um das Ergebnis zu überprüfen.
weniger wichtig	Delegieren Sie die Aufgabe an Ihre Mitarbeiter.	nicht delegierbar: Halten Sie sich nicht zu lang mit der Aufgabe auf, stellen Sie sie hinten an und erledigen Sie sie nur, wenn Ihnen noch genug Zeit bleibt.
		delegierbar: Delegieren Sie die Aufgabe.



Auf den Punkt gebracht: Postkorbübung

Die Postkorbübung simuliert als analytische Einzelübung den typischen Posteingang eines Managers mit Anfragen, Berichten, Rechnungen, Angeboten und anderen Mitteilungen. Aufgabe ist es, unter Zeitdruck strategisch zu handeln, zu delegieren und Entscheidungen zu treffen.



Tipp

- Verschaffen Sie sich immer zuerst einen vollständigen Überblick mit Blick auf Zusammenhänge, Überschneidungen und Widersprüche.
- Visualisieren Sie Ihre Planung mit Hilfe von Kalendern, Organigrammen o. ä. schematischen Hilfsmitteln.
- Setzen Sie Prioritäten und delegieren Sie sinnvoll.

Dokumentieren und erklären Sie Ihre Arbeitsschritte nachvollziehbar.



Trainingsbeispiele Postkorb

Es ist jetzt 16 Uhr. Um 18 Uhr müssen Sie wieder zu Hause sein. Sie wollen in diesen zwei Stunden so viel wie möglich erledigen.

Da Ihr Auto eine Panne hat und Sie keine anderen Fortbewegungsmöglichkeiten haben, müssen Sie alle Wege zu Fuß zurücklegen.



Beispiel Zeitplanung

Im obigen Lageplan sind die verschiedenen Anlaufstellen zu sehen. Die möglichen Wege sind durch Linien gekennzeichnet. Die Zahlen auf den Wegen stellen die Minuten dar, die Sie jeweils zu Fuß benötigen, während die Zahlen in den Kästchen die Dauer der notwendigen Aufenthalte (in Minuten) kennzeichnet. Die Straßen führen natürlich auch an den einzelnen Stationen vorbei. Wenn Sie also zum Beispiel von Ihrem Anwalt zur Buchhandlung gelangen wollen, brauchen Sie nicht in die Drogerie zu gehen. Sie benötigen dann 12 Minuten dafür.

Sie müssen beim Rechtsanwalt ein wichtiges Schriftstück abholen. Um 17.30 Uhr müssen Sie zu Hause sein, um einen Handwerker