

Johannes Stärk
Assessment-Center erfolgreich bestehen

Johannes Stärk

Assessment- Center erfolgreich bestehen

**Das Standardwerk
für anspruchsvolle Führungs-
und Fach-Assessments**

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Informationen sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-184-0

Lektorat: Friederike Mannsperger, Offenbach

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen

www.martinzech.de

Umschlagfoto: Engine Images/fotolia

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg

www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2011 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
----------------------	----------

1. Grundsätzliches zum Thema Assessment-Center

Zielsetzung und Stellenwert eines Assessment-Centers	9
Assessment-Center-Varianten	11
Beteiligte	12
Organisation und Ablauf	15
Kombination der Aufgaben	19
Beurteilung und Ergebnisfindung	23
Trends und Ausblicke	30

2. Wegweiser für die persönliche Vorbereitung

Sichtweise der Personaler	35
Aufbau von Methodenwissen	37
Authentizität und Handlungskompetenz	39
Einstellungssache	43
Inanspruchnahme professioneller Unterstützung	46

3. Präsentation

Hintergründe zur Aufgabe	48
Allgemeine Lösungsstrategien	51
Spezielle Strategien für besondere Formen der Präsentation	71

4. Gruppendiskussion

Hintergründe zur Aufgabe	94
Allgemeine Lösungsstrategien	100
Spezielle Strategien für besondere Formen der Gruppendiskussion	115

5. Rollenspiel	
Hintergründe zur Aufgabe	129
Allgemeine Lösungsstrategien	133
Spezielle Strategien für unterschiedliche Gesprächstypen	152
6. Strukturiertes Interview	
Hintergründe zur Aufgabe	194
Inhaltliche Interviewvorbereitung	198
Umgang mit speziellen Interviewsituationen	213
7. Fallstudie/Case Study	
Hintergründe zur Aufgabe	221
Lösungsstrategien	231
Praxisaufgabe	241
8. Postkorb-/Organisationsaufgabe	
Hintergründe zur Aufgabe	269
Lösungsstrategien für den klassischen Postkorb	274
Praxisaufgabe	282
9. Strategien für weitere Aufgaben	
Bericht	314
Biografischer Fragebogen	316
Disput	318
Fact-Finding	320
Planspiel	323
Selbstreflexion	326
Testverfahren	329
Vorstellungsrunde	333
Begleitmaterial auf der beiliegenden CD-ROM	334
Über den Autor	335
Literaturverzeichnis	336
Register	338

Vorwort

Als Teilnehmer eines Assessment-Centers stellen Sie sich einem der anspruchsvollsten Personalauswahlverfahren. Betrachten Sie dieses Buch als Methodenkoffer zur Bewältigung dieser Herausforderung – gefüllt mit bewährten Lösungsstrategien und Bearbeitungstools. Diese resultieren aus meiner über zehnjährigen praktischen Erfahrung mit diesem Auswahlverfahren.

Wir (mein Team und ich) trainieren jährlich mehrere hundert Kandidaten aus allen erdenklichen Branchen und unterschiedlichen Hierarchieebenen zur Vorbereitung auf ein Assessment-Center. Fach- und Führungskräfte, die an unseren Trainings teilnahmen, bestätigten immer wieder den hohen Nutzwert der vielen Strategien und Tools – nicht nur für dieses Auswahlverfahren, sondern ebenso für den Berufsalltag. Besonders hilfreich ist es für mich auch, die andere Seite zu kennen. Als Beobachter und Rollenspieler begleite ich regelmäßig verschiedene Assessment-Center und habe somit die Gelegenheit, dieses Verfahren aus einer ganz anderen Perspektive – nämlich der Beurteiler – mitzuverfolgen. Dabei erlebe ich viele Kandidaten, die in dieser Prüfungssituation unter ihren Möglichkeiten bleiben oder in vermeidbare Fettnäpfchen treten und mit gezielter Vorbereitung bedeutend besser abschneiden könnten.

Dieses Buch soll Ihnen einen Blick hinter die Kulissen dieses Personalauswahlverfahrens ermöglichen. Es ist mein Ziel, Ihnen Methodenwissen zu vermitteln, das Ihnen dabei hilft, die unterschiedlichsten Aufgaben leichter und zielsicherer zu lösen und Ihre Kompetenz noch besser sichtbar zu machen.

Auf der dem Buch beigefügten CD-ROM finden Sie zahlreiche Praxisaufgaben inklusive Musterlösungen.

Ich freue mich über Ihre persönlichen Erfahrungen und Ihre Meinung zu diesem Buch. Teilen Sie mir mit, wie Sie die hier vorgestellten Empfehlungen in Ihrem Assessment-Center umsetzen konnten, und senden Sie Ihr Feedback an j.staerk@intertrainment.de.

Viel Spaß beim Lesen und natürlich viel Erfolg wünscht Ihnen

Ihr

Johannes Stärk

1. Grundsätzliches zum Thema Assessment-Center

Zielsetzung und Stellenwert eines Assessment-Centers

Kaum ein Auswahlverfahren erlebte in den letzten Jahren einen so starken Boom und ist zugleich derart umstritten wie das Assessment-Center – zu Deutsch Einschätzungsverfahren. Derzeit setzen 70 der DAX 100-Unternehmen dieses Personalauswahlverfahren ein – Tendenz steigend. Warum erfreuen sich Assessment-Center, die als zeitintensiv, kostspielig und aufwendig gelten, bei vielen Personalentscheidern so großer Beliebtheit? Personelle Fehlentscheidungen sind teuer, daher ist es nachvollziehbar, wenn sich ein Arbeitgeber im Rahmen einer Arbeitsprobe einen umfassenden Eindruck von Leistung und Verhalten eines Bewerbers verschaffen möchte. Je höherwertiger die zu besetzende Position ist, desto größer ist auch das Risiko einer Fehlbesetzung.

**Fehlbesetzungen
verhindern mit ACs**

In Führungs- und anspruchsvollen Fachpositionen kann der Schaden, den die falsche Person bereits während der Probezeit anrichten könnte, beträchtlich sein. Warum also nicht eine Arbeitsprobe vorab, quasi als Bestandsaufnahme? Dies ist der Grundgedanke des Assessment-Centers. Betrachten Sie dieses Auswahlverfahren daher als eine Art stark komprimierte und vorgezogene Probezeit, in der erfolgskritische Aufgaben der Zielposition simuliert werden. Ziel ist es zu ermitteln, inwieweit Sie die Anforderungen für eine bestimmte Position oder Hierarchieebene erfüllen oder nicht – also ein Soll-Ist-Vergleich. Und wenn es sich um eine sogenannte Potenzialanalyse handelt, besteht ein weiteres Ziel darin, herauszufinden, welche Entwicklungsmaßnahmen notwendig sind, um Sie auf die angestrebte Position vorzubereiten.

Glaubt man einschlägigen Studien, so erzielt das Assessment-Center eine relativ hohe prognostische Validität – also Trefferquote – und schneidet damit besser ab als viele andere eignungsdiagnostische Verfahren. Statistisch gesehen bedeutet das: Etwa acht von zehn Kandidaten, denen im Assessment-Center die Eignung für eine bestimmte Position zugesprochen wurde, erweisen sich auch im Nachhinein als die richtige Wahl. Viele Teilnehmer stehen einem Assessment-Center jedoch kritisch gegenüber oder zweifeln seine Aussagekraft und Sinnhaftigkeit an. Auch Linienvorgesetzte, die ihre Mitarbeiter in ein unternehmensinternes AC schicken, geben manchmal hinter vorgehaltener Hand zu, wenig von diesem Verfahren zu halten. Wie kommt es zu dieser Diskrepanz?

Qualitätsstandards für ACs

Eine hohe prognostische Qualität setzt voraus, dass von den Veranstaltern bestimmte Kriterien genau eingehalten werden. Der Assessment-Center e.V. – ein Verband, der unter anderem das Ziel verfolgt, Assessment-Center qualitativ zu verbessern – hat eine Reihe von Qualitätsstandards entwickelt, die in der Summe erfüllt sein müssen, um ein aussagekräftiges Ergebnis zu gewährleisten. In der Praxis werden diese Maßstäbe aber nicht überall eins zu eins umgesetzt. Leider wird bei diesem aufwendigen Auswahlverfahren häufig am falschen Fleck gespart. Beispielsweise werden Beobachter auf ihre anspruchsvolle Aufgabe aus Zeitgründen oftmals nur unzureichend oder im Schnell-durchlauf vorbereitet – um nur eine der vielen möglichen Schwachstellen zu nennen.

Zum Negativimage trägt weiterhin bei, dass viele der als Potenzialanalyse oder ähnlich deklarierten internen Verfahren ein ganz anderes Ziel verfolgen als die Weiterentwicklung ihrer Teilnehmer. In manchen Unternehmen landen Mitarbeiter, die das interne Assessment-Center nur mit mäßigem Erfolg absolvieren, auf dem Abstellgleis. Vielen bleiben Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten für Jahre versagt oder sie müssen im schlimmsten Fall sogar damit rechnen, bei der nächsten Personalabbauwelle ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Kein Wunder, dass dieses Instrument bei vielen einen so schlechten Ruf hat.

Wie bei vielen Dingen gibt es aber auch beim Assessment-Center nicht ausschließlich Schwarz und Weiß, sondern viele Facetten dazwischen.

Die Idee, die hinter diesem Verfahren steckt – nämlich aufgrund von Arbeitsproben eine Prognose zu treffen –, ist grundsätzlich sinnvoll. Um diesem Gedanken gerecht zu werden, ist seitens der Veranstalter und Arbeitgeber allerdings ein sehr verantwortungsbewusster und sorgfältiger Umgang mit diesem komplexen Instrument erforderlich.

Assessment-Center-Varianten

Abhängig von der Teilnehmerzahl und der Frage, ob das Assessment-Center zur externen Bewerberauswahl oder intern eingesetzt wird, lassen sich die folgenden Varianten mit unterschiedlichen Zielsetzungen unterscheiden:

	Einzel-Assessment: ein Teilnehmer	Gruppen-Assessment: mehrere Teilnehmer (in der Regel mind. vier Personen)
Externe Bewerber	<ul style="list-style-type: none"> • hochrangige Führungspositionen oder • Spezialistenstellen • wenige Bewerber in der engeren Auswahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Wettbewerb um eine bestimmte Anzahl von Stellen • hoher Konkurrenzdruck
Interne Bewerber/ Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzialeinschätzung einer (hochrangigen) Führungskraft oder • mehrere interne Kandidaten für eine ausgeschriebene Position • Vermeidung einer Konkurrenzsituation aus unternehmens-politischen Gründen • Teilnahme kann leichter geheim gehalten werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung für eine bestimmte Hierarchieebene • meist noch nicht mit einer konkreten Stellenbesetzung verknüpft, sondern Zugangsvoraussetzung • keine unmittelbare Konkurrenzsituation

Auch wenn Ihr Auswahlverfahren anders deklariert ist, sollte es sich einer dieser vier Kategorien zuordnen lassen. Manche Veranstalter wählen gerne anders lautende Bezeichnungen wie zum Beispiel:

**Der Arbeitstitel
sagt wenig aus**

- Development-Center
- Förder-Assessment
- Förderseminar
- Karriere-Workshop
- Management-Audit
- Orientierungs-Center
- Personalentwicklungsseminar
- Potenzialanalyse
- Potenzialvalidierung
- Recruitment-Workshop
- usw.

Der Arbeitstitel alleine lässt nicht unbedingt Rückschlüsse auf die Zielsetzung, den Schwierigkeitsgrad oder den Ablauf zu. Nur noch wenige Organisationen verwenden die Bezeichnung Assessment-Center – vermutlich deshalb, weil sie mittlerweile eher negativ belegt ist und andere Namen positiver oder zumindest neutraler klingen.

Wenn man den Ablauf der Veranstaltungen genauer betrachtet, stellt man fest, dass es sich fast immer um ein klassisches Assessment-Center handelt, bei dem bestimmte Fähigkeiten der Teilnehmer auf dem Prüfstand stehen. Charakteristisch für die sogenannte Assessment-Center-Methode ist, dass die Kandidaten in anforderungsrelevanten, simulierten Situationen beobachtet und anschließend bewertet werden. In diesem Buch werde ich mich deshalb weitgehend auf die Bezeichnungen Assessment-Center (AC) und Einzel-Assessment beschränken und möchte damit alle weiteren Arbeitstitel, die für dieses Verfahren noch existieren, automatisch mit einschließen.

Beteiligte

Veranstalter

Extern oder intern	Im Grunde genommen initiiert natürlich der Arbeitgeber die Veranstaltung. Er kann das Assessment-Center entweder selbst organisieren – in diesem Fall durch seinen eigenen Personalbereich – oder aber Konzeption und Durchführung an ein Beratungsunternehmen
---------------------------	--

vergeben, das dann federführend als Veranstalter in Erscheinung tritt.

Moderator

Der Moderator ist verantwortlich für den reibungslosen Ablauf, das heißt, er organisiert die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung. Er achtet auf die Einhaltung des Zeitplans und ist zentrale Anlaufstelle für alle Beteiligten. Wie es schon die Bezeichnung vermuten lässt, moderiert er auch das Assessment-Center. Er leitet die Eröffnungsrede, stellt den Ablauf vor und weist in bestimmte Übungen ein. Unter Umständen wird er durch einen oder mehrere Co-Moderatoren oder Assistenten unterstützt. Wer als Veranstalter das Assessment-Center organisiert, stellt normalerweise auch den Moderator.

Beobachter

Die Beobachter – manchmal auch als Assessoren bezeichnet – verfolgen die Aufgaben sozusagen als Jury mit und beurteilen daraufhin das gezeigte Verhalten der Probanden. Sofern das Assessment-Center durch das Unternehmen selbst organisiert wird, sitzen im Beobachtergremium meist Vertreter des Personalbereichs (Personalentwickler, Psychologen) sowie Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Insbesondere bei internen Verfahren, bei denen es um die Eignung für Führungsaufgaben oder eine bestimmte Hierarchiestufe geht, werden – im Vergleich zu einem klassischen Einstellungs-AC – die Führungskräfte stärker repräsentiert sein.

Diese werden idealerweise so ausgewählt, dass sie zwei Hierarchieebenen über den Teilnehmern angesiedelt sind, aus unterschiedlichsten Fachbereichen kommen und keinen direkten Bezug zu einzelnen Kandidaten haben (also kein Vorgesetzter, ehemaliger Vorgesetzter oder Kollege). Handelt es sich um ein Assessment-Center, bei dem ein Kandidat für eine konkrete Stelle ausgewählt werden soll, wird oft auch der künftige Linienvorgesetzte eingebunden. Er müsste ja schließlich die Anforderungen an die Position am besten kennen.

Wird das Assessment-Center durch einen externen Dienstleister organisiert, so liefert dieser oft alle zur Durchführung erforderlichen Personen mit. Es ist hier aber genauso denkbar, dass die Beobachter ausschließlich unternehmensintern rekrutiert werden oder sich das Gremium sowohl aus internen wie auch externen Beobachtern zusammensetzt.

Objektives Bild der Teilnehmer

Um Beobachtungs- und Beurteilungsfehler auf ein Minimum zu reduzieren, werden die Beobachter in der Regel im Rahmen einer Beobachterschulung auf ihre Tätigkeit vorbereitet. Damit ein möglichst objektives Bild von den einzelnen Teilnehmern entsteht, ist der AC-Ablauf idealerweise so organisiert, dass jeder Beobachter jeden Kandidaten mindestens zweimal erlebt. Dabei wird grundsätzlich nach dem Vieraugenprinzip gearbeitet. Für Sie als Teilnehmer bedeutet dies, dass Sie bei den unterschiedlichen Aufgaben immer wieder auf neue Beobachterteams treffen werden.

Rollenspieler

Rollenspieler spielen die Gesprächspartner der AC-Kandidaten, zum Beispiel in einem Mitarbeiter- oder Kundengespräch. In manchen Unternehmen werden diese Positionen durch Beobachter besetzt – meist aus Kostengründen. Andere Organisationen leisten sich dagegen professionelle Rollenspieler, die keine weiteren Aufgaben im Assessment-Center wahrnehmen müssen und ihre Rolle dadurch auch besser ausfüllen können. Oft sind dies Psychologen oder Bühnenschauspieler. Dass Teilnehmer in einem Rollenspiel gegen andere Teilnehmer antreten müssen, kommt relativ selten vor. Durch diese Rollenbesetzung entstünde ein nicht kalkulierbarer Schwierigkeitsgrad. Im Sinne eines gleichen Anforderungsmaßstabs für alle Kandidaten kann dies eigentlich nicht gewünscht sein. Etwas nachvollziehbarer wäre diese Vorgehensweise höchstens, wenn ein Verhandlungsgespräch zwischen hierarchisch Gleichgestellten simuliert werden soll. Bei einem Mitarbeitergespräch sollte diese Variante dagegen absolut tabu sein.

Meta-Beobachter

Gelegentlich kommt es vor, dass bei einem Assessment-Center weitere Personen als Meta-Beobachter anwesend sind. Dabei handelt es sich jedoch nicht um die AC-Beobachter, deren Aufgabe in der Bewertung der Kandidaten besteht. Meta-Beobachter interessieren sich stattdessen für die Veranstalterseite und den Gesamtablauf. Zum einen könnte es sich um Betriebs- beziehungsweise Personalräte handeln, deren Beteiligung im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geregelt ist und die sich davon überzeugen möchten, dass die Arbeitnehmerinteressen gewahrt werden. Außerdem könnten externe Berater oder Personalverantwortliche vor Ort sein, die das Verfahren unter dem Aspekt der Qualitätssicherung beobachten beziehungsweise supervidieren.

**Kontrolle des
Gesamtablaufs**

Organisation und Ablauf

Einladung

Bei manchen externen Assessment-Centern enthält die Einladung neben dem Veranstaltungstermin und -ort oft nur dürftige Angaben. Bei internen Assessment-Centern ist darüber hinaus meist im Rahmen einer Betriebsvereinbarung geregelt, welche zusätzlichen Informationen den Teilnehmern vorab zur Verfügung gestellt werden. Dabei wird in der Regel über die Zielsetzung und den Stellenwert des Verfahrens, die Assessment-Center-Methodik allgemein, die Rolle und Hierarchieebene der Beobachter, die Ergebnisfindung und die Ergebnisübermittlung informiert. Existiert so etwas wie ein Kompetenzmodell, in dem hinterlegt ist, welche Anforderungen an welche Hierarchieebene gestellt werden, wird dieses oft ebenfalls mitgeliefert. Über diese grundsätzlichen Erläuterungen zur Methodik gehen die meisten Einladungen nicht hinaus. Es gibt jedoch einige Organisationen, in denen der Prozess tatsächlich so transparent gestaltet ist, dass bereits vorab der konkrete Ablauf mit den einzelnen Aufgaben vorgestellt wird.

Wenn – wie in den meisten Einladungen – das Thema Dresscode nicht erwähnt ist, wird meist Businessgarderobe erwartet. Andernfalls wird man explizit darauf hinweisen, dass legere Kleidung erwünscht ist

Dresscode

Tipp

beziehungsweise in Ordnung geht. Sofern Sie nicht aufgefordert werden, bestimmte Arbeitsutensilien mitzubringen, können Sie davon ausgehen, dass alle erforderlichen Materialien gestellt werden.

Denken Sie daran, die **Einladung** und **Anreisebeschreibung** einzupacken.
Nehmen Sie auf jeden Fall eine **Armbanduhr** mit!

Darüber hinaus ist es empfehlenswert, folgende Hilfsmittel mitzubringen, auch dann, wenn Material und Verpflegung gestellt werden:

- Schreibblock
- Stifte
- Lineal
- Textmarker
- Taschenrechner
- evtl. Getränk und Traubenzucker

Ob Sie eigenes Arbeitsmaterial einsetzen dürfen, wird sich im Assessment-Center herausstellen. Falls ja, dann kommen Sie mit Ihren eigenen Utensilien erfahrungsgemäß leichter zurecht.

Gelegentlich erhalten Teilnehmer eines Assessment-Centers mit der Einladung einen bestimmten Arbeitsauftrag, der bis zum Veranstaltungstermin zu erledigen ist. Nur wenige Unternehmen sprechen die Empfehlung aus, sich auf das Verfahren vorzubereiten. Bei vielen Arbeitgebern ist das Thema AC-Vorbereitung unerwünscht, manche raten den Teilnehmern sogar explizit davon ab. Dies dürfte wohl auch der Hintergrund für sehr kurzfristig ausgesprochene Einladungen sein – zu verhindern, dass sich AC-Kandidaten umfassend vorbereiten können.

Ablauf

Die Teilnehmer erhalten üblicherweise eine Übersicht, aus der die Abfolge der Assessment-Center-Stationen hervorgeht. Unter Umständen wird dieser Ablaufplan bereits mit der Einladung verschickt. Meistens werden diese Informationen jedoch erst zu Beginn der Veranstaltung ausgegeben. In der folgenden Übersicht ist der Ablauf am Beispiel eines Teilnehmers dargestellt:

ABLAUFPPLAN für Herrn Michael Müller
1. Tag

von	bis	Aufgabe	Raum
	18:00 Uhr	Anreise	
19:00 Uhr	20:00 Uhr	gemeinsames Abendessen	Restaurant
20:00 Uhr		Freizeit	

2 . Tag

von	bis	Aufgabe	Raum
08:00 Uhr	08:30 Uhr	Einführung	Plenum
08:30 Uhr	09:45 Uhr	Gruppendiskussion	Plenum
09:45 Uhr	10:05 Uhr	Vorbereitung Mitarbeitergespräch	Raum 3
10:05 Uhr	10:30 Uhr	Rollenspiel: Mitarbeitergespräch	Raum 1
10:30 Uhr	10:40 Uhr	Pause	
10:40 Uhr	11:40 Uhr	Postkorbearbeitung	Raum 2
11:40 Uhr	13:00 Uhr	Fallbearbeitung	Raum 2
13:00 Uhr	14:00 Uhr	Mittagspause	Restaurant
14:00 Uhr	14:40 Uhr	Fallpräsentationen	Plenum
14:40 Uhr	15:15 Uhr	Gruppenaufgabe	Plenum
15:15 Uhr	15:35 Uhr	Vorbereitung Entwicklungsgespräch	Raum 3
15:35 Uhr	16:00 Uhr	Rollenspiel: Entwicklungsgespräch	Raum 1
16:00 Uhr	16:20 Uhr	Einzelarbeit	Raum 3
16:20 Uhr	16:35 Uhr	Kurzpräsentation	Raum 2
16:35 Uhr	16:55 Uhr	Pause	
16:55 Uhr	18:00 Uhr	Einzelarbeit	Raum 3
18:00 Uhr	18:30 Uhr	Tagesabschlussrunde	Plenum
19:00 Uhr	20:00 Uhr	Gemeinsames Abendessen	
20:00 Uhr		Freizeit	

3. Tag

von	bis	Aufgabe	Raum
9:00 Uhr	11:00 Uhr	Feedbackgespräche mit den Beobachtern (nach Aufruf, bitte im Plenum zur Verfügung halten)	Räume 1 – 3 Plenum
		anschließend Rückkreise	

Pläne für Teilnehmer und Beobachter

Beim Vergleich der Ablaufpläne aller Kandidaten, die zu diesem Termin eingeladen sind, würde man höchstwahrscheinlich von Teilnehmer zu Teilnehmer eine unterschiedliche Abfolge feststellen. Es gibt in einem Assessment-Center bestimmte Stationen, die die Teilnehmer gemeinsam absolvieren – zum Beispiel Gruppendiskussionen –, und andere Aufgaben, die die Kandidaten einzeln durchlaufen – beispielsweise Rollenspiel oder Interview. Bei diesen Einzeldurchgängen sind normalerweise keine anderen Teilnehmer zugegen, da für diese sonst Leerlaufzeiten sowie Wettbewerbsvorteile durch Beobachtung der Aufgabe entstünden. Der Ablauf ist daher so gestaltet, dass parallel zu diesen Einzelstationen, die hohe Beobachterkapazitäten binden, räumlich getrennt für andere Teilnehmer Aufgaben in stiller Einzelarbeit stattfinden, wie beispielsweise Postkorb oder Fallstudie. Die Veranstalter bezwecken durch dieses rollierende Prinzip eine optimale Ausnutzung der zur Verfügung stehenden Zeit unter Berücksichtigung der Beobachterkapazitäten. Gleichzeitig erzeugt man den für viele Assessment-Center typischen Parcours mit einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben, die zeitlich eng getaktet sind. Die Organisatoren planen daher im Vorfeld genau, wer wann welche Station durchläuft, und erstellen eine dementsprechende Übersicht pro Teilnehmer (siehe Ablaufplan Michael Müller). Analoge Ablaufpläne existieren auch für die Beobachterseite; darin ist genau festgelegt, welche Beobachter welche Übungen begleiten.

Knappe Zeit erhöht Leistungsdruck

Da Zeitverzögerungen bei einzelnen Übungen den Ablauf des gesamten Verfahrens beeinträchtigen können, achten die Moderatoren meist sehr stringent auf die Einhaltung des Zeitplans. Pro Arbeitsauftrag wird deshalb eine konkrete Bearbeitungszeit vorgegeben, die genau einzuhalten ist. Läuft diese ab, werden die Beobachter beziehungsweise Moderatoren darauf hinweisen oder die Übung direkt abbrechen. Innerhalb der Aufgabe sind die Kandidaten immer selbst für das Zeitmanagement verantwortlich. Die Bearbeitungszeiten sind im Verhältnis zum Umfang der Aufgaben meist äußerst knapp bemessen, was den Leistungsdruck auf die Teilnehmer erhöht.

Kombination der Aufgaben

Mit welchen Aufgaben müssen Sie rechnen? Im vorhergehenden Abschnitt tauchten bereits bestimmte Übungen wie Postkorb, Fallstudie, Präsentation, Gruppendiskussion, Rollenspiel und Interview auf. Doch ein Assessment-Center ausschließlich darauf zu reduzieren, würde der Vielschichtigkeit dieses Instruments nicht gerecht werden. Immerhin handelt es sich um ein ausgesprochen komplexes Auswahlverfahren, bei dem anhand anforderungsbezogener Kriterien die Eignung für eine bestimmte Position oder Ebene ermittelt werden soll. In den meisten Assessment-Centern ist der Fokus dabei auf Kriterien aus den Bereichen der sozialen und methodischen Kompetenz gerichtet. Dies bedeutet keineswegs, dass die fachliche Kompetenz irrelevant ist. Dem Kandidaten, der sich einem solchen Auswahlverfahren unterziehen muss, wird diese vielmehr als Grundvoraussetzung unterstellt beziehungsweise im Vorfeld anderweitig überprüft.

Auch wenn die Fachkompetenz größtenteils außen vor bleibt, ist die Annahme, es gäbe so etwas wie ein Standard-Assessment-Center, mit dem sich die soziale und die methodische Kompetenz übergreifend messen ließen, nicht zutreffend. Dafür sind die Anforderungen innerhalb dieser Kompetenzbereiche, die je nach Aufgabengebiet, Hierarchieebene sowie innerhalb des Unternehmens und der Branche stark variieren können, zu unterschiedlich.

Ein Assessment-Center ist im Idealfall so konzipiert, dass es das individuelle Anforderungsprofil der Position oder Hierarchieebene über eine ganz bestimmte Kombination von Aufgaben abbildet. Es ist also durchaus denkbar, dass der gleiche Bewerber, der ein Assessment-Center sehr gut besteht, bei einem anderen eher schlecht abschneidet. Im Klartext heißt das: DAS Assessment-Center gibt es nicht. Es gibt nahezu so viele verschiedene Kombinationsmöglichkeiten wie es Unternehmen oder Institutionen gibt.

Natürlich gibt es Aufgaben, mit denen statistisch betrachtet bevorzugt gearbeitet wird. Die sechs am häufigsten eingesetzten Übungen sind im folgenden Ranking dargestellt:

Die Top-6-Aufgaben

1. Präsentation
2. Gruppendiskussion
3. Rollenspiel
4. Fallstudie
5. Interview
6. Postkorb

Mit den Top-3-Aufgaben Präsentation, Gruppendiskussion und Rollenspiel sollten Sie so gut wie immer rechnen. Gerade in mehrtägigen Assessment-Centern könnten speziell diese Aufgaben sogar mehrfach zum Einsatz kommen. Insbesondere Präsentationen werden gerne in verschiedenen Variationen eingefordert, zum Beispiel zu Beginn als Selbstpräsentation und im weiteren Verlauf zur Darstellung bestimmter Arbeitsergebnisse. In einem Führungskräfte-AC sollten Sie davon ausgehen, dass das Thema Mitarbeitergespräch nicht nur in einem Rollenspiel behandelt wird, sondern durchaus zwei oder drei unterschiedliche Gespräche stattfinden könnten. Auch bei der Gruppendiskussion gibt es gelegentlich einen zweiten Durchgang.

Nicht mehr ganz so stark vertreten sind dagegen die anderen drei darstellten Übungen. Eine Fallstudie kommt statistisch gesehen in zwei von drei Assessment-Centern zur Anwendung. Fast genauso häufig kommt das Interview zum Einsatz, auch wenn es streng genommen gar nicht zu den Assessment-Center-Aufgaben zählt. Diese basieren nämlich auf dem Simulationsprinzip, das bedeutet, erfolgskritische Situationen der künftigen Tätigkeit nachzustellen. Das Interview kann deshalb als eigenständiges eignungsdiagnostisches Verfahren betrachtet werden. Unabhängig davon wird es in viele Assessment-Center eingebunden, da es die Möglichkeit bietet, weitere Erkenntnisse über die Kandidaten zu gewinnen. Der Postkorb findet nur noch in jedem zweiten AC statt.

Diese Auflistung hat keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit. Es handelt sich lediglich um die sechs beliebtesten Module der Veranstalter. Das Portfolio an möglichen Übungen ist um ein Vielfaches größer. Es gibt eine Fülle von weiteren Aufgaben, deren Aufzählung an dieser Stelle den Rahmen sprengen würde. Seien Sie also nicht verwundert, wenn Sie mit einem Arbeitsauftrag konfrontiert werden, von dem Sie als Assessment-Center-Aufgabe noch nie gehört haben. Im Beratungs-

alltag stoße ich immer wieder auf Übungen, die zuvor selbst mir unbekannt waren. Ich bin deshalb zu der Schlussfolgerung gekommen: Es gibt nichts, was es in einem Assessment-Center nicht geben kann!

Unkonventionelle Aufgaben

In einem Auswahlverfahren für Vertriebsmitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens erhalten die Teilnehmer neben den »klassischen Aufgaben« einen Sonderauftrag. Die Kandidaten werden in die Fußgängerzone geschickt, mit dem Ziel, innerhalb einer vorgegebenen Zeit möglichst viele Passanten anzusprechen und Interesse für die Dienstleistungen des Unternehmens zu wecken. Jedem Bewerber wird dabei ein Beobachter zur Seite gestellt, der die Ansprache der potenziellen Interessenten verfolgt.

Beispiel

Auch wenn diese Aufgabe zunächst exotisch erscheinen mag, so ist sie auf den zweiten Blick gar nicht so abwegig. Flexibilität, Akquisitionsstärke und die Fähigkeit, auf fremde Menschen aktiv zuzugehen, scheinen zentrale Anforderungskriterien für diese Position zu sein. Warum sollten diese ausschließlich in konstruierten Aufgaben und nicht auch in realen Situationen beobachtet werden? Dieses Beispiel ist sicher nicht inhaltlich repräsentativ für die Masse der Assessment-Center, zeigt aber, dass zur Überprüfung spezieller Anforderungskriterien auch unkonventionelle Aufgaben zum Einsatz kommen können. Wenn Sie sich also für eine Vertriebsposition bewerben und Akquisitionsstärke eines der Hauptkriterien ist, dann sollten Sie in der Lage sein, dies nicht nur in der Laborsituation – also im Rollenspiel, auf das Sie sich ja vermutlich gut vorbereitet haben –, sondern auch in unvorhergesehenen Alltagssituationen unter Beweis zu stellen.

Eine Frage, die viele AC-Kandidaten bewegt, ist der Umgang mit den sogenannten heimlichen Übungen. Die Meinung, Teilnehmer eines Assessment-Centers würden in den Pausen und bei den Mahlzeiten gezielt beobachtet, ist weit verbreitet, doch aus meiner Erfahrung unbegründet. Erstens wäre eine derartige Vorgehensweise schon aus arbeitsrechtlicher Sicht sehr bedenklich. Und zweitens sind Beobachter auch nur Menschen, denen ein Assessment-Center fast ebenso viel Konzentration und Aufmerksamkeit abverlangt wie den Teilnehmern. Insofern ist auch ein Beobachter dankbar für eine Pause und möchte dann sicher nicht noch zusätzlich Teilnehmer »beschatten« müssen.

(Un-)heimliche Übungen

Es gibt dagegen eine Handvoll Unternehmen, die Abendtermine, wie zum Beispiel ein Dinner, zur Pflichtveranstaltung für bestimmte Führungsebenen machen. Dabei weisen die Veranstalter jedoch in der Regel darauf hin, dass dies ein offizieller Bestandteil des Assessment-Centers ist und zur Bewertung beiträgt – mit einer heimlichen Übung hat dies also nichts zu tun. Die Assessment-Center, in denen tatsächlich verdeckte Pausenbeobachtungen stattfinden, dürften sich im Promillebereich bewegen – mir sind nur ganz wenige Einzelfälle bekannt. Dass die zufälligen Begegnungen mit Beobachtern außerhalb des offiziellen Aufgabenkontextes als Mosaiksteine unbewusst zum Gesamtbild einer Person beitragen können, dürfte dagegen für die meisten Leser kein großes Geheimnis sein. Der Mythos von heimlichen Übungen hält sich dennoch hartnäckig. Möglicherweise nur deshalb, weil einige Bücher diesem Thema sogar ein eigenes Kapitel widmen. Sie sollten diesem Thema nicht mehr Bedeutung beimessen als ihm gebührt.

Die Aufgaben, die am häufigsten eingesetzt werden (siehe oben: Ranking der Top 6), werde ich in diesem Buch am ausführlichsten behandeln und dazu sehr differenzierte Bearbeitungsstrategien für ihre verschiedenen Untervarianten darstellen. Darüber hinaus werde ich auf eine Reihe weiterer Übungen eingehen, die zwar nicht ganz so häufig vertreten sind, aber dennoch für viele AC-Teilnehmer relevant sein könnten, und auch dafür Lösungsmöglichkeiten vorstellen. Da das Spektrum an möglichen Aufgaben jedoch riesig ist, wird es mir nicht gelingen, jede nur erdenkliche Übung in diesem Buch zu behandeln.

Falls Sie bereits konkret wissen, welche Elemente in Ihrem Assessment-Center eingesetzt werden, sollten Sie sich bei Ihrer Vorbereitung natürlich speziell auf diese Themen konzentrieren. Den Lesern, denen keine Informationen zum Ablauf vorliegen, empfehle ich, sich auf jeden Fall mit den Top-6-Aufgaben auseinanderzusetzen, darüber hinaus aber auch eine Prognose zu treffen, welche Aufgabenkombination wahrscheinlich sein könnte.

Tipp

Reflektieren Sie das Anforderungsprofil und die Aufgabenbeschreibung für die angestrebte Position beziehungsweise Hierarchieebene. Versetzen Sie sich dann in die Lage des Arbeitgebers und überlegen Sie aus dessen Perspektive, anhand welcher konkreten Aufgaben Sie die Eignung der Kandidaten überprüfen würden. Die Erfahrung zeigt, dass viele Teilnehmer mit ihrer Einschätzung oft relativ nahe an den dann tatsächlich durchgeföhrten Übungen liegen.

Beurteilung und Ergebnisfindung

»Wie kommt das Ergebnis in einem Assessment-Center zustande?«, oder: »Kann ich eine Übung, die schlecht gelaufen ist, mit einer anderen ausgleichen?« Solche Fragen werden mir häufig gestellt, doch sie lassen sich leider nicht mit einem Satz beantworten. Wie bereits in den vorhergehenden Abschnitten beschrieben, gibt es bestimmte Anforderungskriterien, die in einem Auswahlverfahren beurteilt werden sollen. Daraufhin werden verschiedene Aufgaben entwickelt, deren Konstrukteure der Meinung sind, dass sich daran die Erfüllung dieser Kriterien besonders gut erkennen lässt. Das komplette Assessment-Center wird dann in Form einer sogenannten Übungs-Kriterien-Matrix (siehe Seite 24) abgebildet, aus der ersichtlich ist, in welcher Aufgabe welche Anforderungskriterien überprüft werden. Diese Informationen sind Ihnen als Teilnehmer allerdings meist nicht zugänglich.

In den unterschiedlichen Übungen werden ausschließlich vorgegebene Anforderungsdimensionen beobachtet und bewertet. Durch die Übungs-Kriterien-Matrix wird deutlich, dass ein Kriterium nicht nur über eine, sondern immer über mindestens zwei Aufgaben abdeckt wird. Pro Übung werden in der Regel nicht mehr als fünf Anforderungskriterien beurteilt, da diese Zahl als kritische Obergrenze für die Erfassbarkeit gilt.

Die Beobachter arbeiten nach dem Grundsatz: Erst beobachten und dann bewerten – Letzteres also erst nach Abschluss der Übung. Dazu werden als Hilfsmittel Beobachtungs- und Bewertungsbögen zur Verfügung gestellt. Am Beispiel der Aufgabe »Kurzpräsentation« aus der

**Erst beobachten,
dann bewerten**

ÜBUNGS-KRITERIEN-MATRIX								
AUFGABEN	Gruppen-diskussion	Gruppen-aufgabe	Mitar-beiter-gespräch	Postkorb	Fallstudie	Entwick-lungsge-spräch	Kurzprä-sentation	Häufig-keit des Kriteriums
KRITERIEN								
Überzeu-gungs-fähigkeit	x		x			x	x	4
Konflikt-fähigkeit	x	x	x					3
Souveränität			x				x	2
Entschei-dungs-fähigkeit			x	x				2
Ergebnis-orientierung	x	x	x	x		x		5
Problem-analyse-fähigkeit		x		x	x	x		4
strategisches Denken		x			x	x		3
Kriterien pro Aufgabe	3	4	5	3	2	4	2	

oben dargestellten Übungs-Kriterien-Matrix ist ersichtlich, dass damit die Kriterien »Souveränität« und »Überzeugungsfähigkeit« beurteilt werden sollen. Diese Begriffe sind allerdings noch sehr abstrakt und könnten von jedem anders interpretiert werden. Deshalb werden den Beobachtern mittels der Arbeitsbögen Unterkategorien, Operationalisierungen oder Beispiele vorgegeben, an denen sie die Erfüllung der Anforderungsdimension festmachen können. Darüber hinaus würde man im Rahmen des Beobachtertrainings die Assessoren darauf schulen zu erkennen, anhand welcher Beobachtungen ersichtlich wird, inwieweit die erwünschten Anforderungen erfüllt sind.

BEOBACHTUNGSBOGEN KURZPRÄSENTATION

Teilnehmer/in:

Michael Müller

Beobachter/in:

Renate Holzmann

Beobachten Sie den Teilnehmer während der Kurzpräsentation hinsichtlich der vorgegebenen Unterkategorien und notieren Sie Ihre Beobachtungen unmittelbar (stichpunktartig).

BEOBACHTUNGEN ZUR SOUVERÄNITÄT IN DER KURZPRÄSENTATION

Blickkontakt:

Stimme:

Tempo, Lautstärke, Anzeichen von Nervosität?

Stand/Position:

Evtl. Bewegung im Raum?
Aktionsradius?

Gestik/Haltung der Hände:

Reaktion auf Fragen:

Sonstige Beobachtungen in Bezug auf die Souveränität:

BEOBACHTUNGEN ZUR ÜBERZEUGUNGSFÄHIGKEIT IN DER KURZPRÄSENTATION

Argumentation:

Sprache:

Zielgruppengerecht?
Aktiv oder passiv?
Häufig im Konjunktiv?
Beispiele und Metaphern?

Medieneinsatz / Visualisierung:

Einwandbehandlung:

Sonstige Beobachtungen in Bezug auf die Überzeugungsfähigkeit:

BEOBACHTUNGSBOGEN KURZPRÄSENTATION

Teilnehmer/in:

Michael Müller

Beobachter/in:

Renate Holzmann

Bewerten Sie nach Abschluss der Aufgabe anhand Ihrer Beobachtungen folgende Aussagen und treffen Sie danach eine Gesamtbewertung zur gezeigten Souveränität in der Kurzpräsentation:

Blickkontakt: Hat ausgeprägten Blickkontakt zu den Zuhörern

trifft kaum zu trifft weniger zu trifft teilweise zu trifft überwiegend zu trifft genau zu

Stimme: Spricht in angemessenem Tempo und adäquater Lautstärke, Nervosität anhand der Stimme ist in keiner Weise erkennbar, strahlt durch die Stimme Sicherheit aus

trifft kaum zu trifft weniger zu trifft teilweise zu trifft überwiegend zu trifft genau zu

Stand/Position: Ruhiger Stand beziehungsweise bewegt sich sicher in einem angemessenen Aktionsradius, vermeidet häufigen Standbeinwechsel und viele Laufbewegungen, nimmt eine zentrale Position im Raum ein, ohne sich hinter Barrieren zu verstecken

trifft kaum zu trifft weniger zu trifft teilweise zu trifft überwiegend zu trifft genau zu

Gestik/Hände: Gestikuliert angemessen, zeigt keinerlei Verlegenheitsgesten, die Haltung der Hände wirkt insgesamt offen, die Hände sind während der Präsentation immer sichtbar (also nicht hinter dem Rücken oder in der Hosentasche)

trifft kaum zu trifft weniger zu trifft teilweise zu trifft überwiegend zu trifft genau zu

Reaktion auf Fragen: Lässt sich durch Zwischen-/Rückfragen nicht aus der Ruhe bringen, reagiert auf Einwände sicher und sachlich, lässt sich weder provozieren noch einschüchtern

trifft kaum zu trifft weniger zu trifft teilweise zu trifft überwiegend zu trifft genau zu

Weitere Auffälligkeiten in Bezug auf die Souveränität in der Kurzpräsentation:

.....
.....

Gesamtbewertung der Souveränität in der Kurzpräsentation:

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

Bewerten Sie nach Abschluss der Aufgabe anhand Ihrer Beobachtungen folgende Aussagen und treffen Sie danach eine Gesamtbewertung zur gezeigten Überzeugungsfähigkeit in der Kurzpräsentation:

Argumentation: Baut seine Argumentation strukturiert und nachvollziehbar auf, greift wesentliche Fakten zur Untermauerung der eigenen Position auf, leitet den Nutzen für die Zielgruppe folgerichtig ab und stellt diesen plausibel dar

trifft kaum zu trifft weniger zu trifft teilweise zu trifft überwiegend zu trifft genau zu

Sprache: Spricht die Zielgruppe direkt an, verwendet eine lebendige und aktive Sprache, arbeitet mit Beispielen oder Metaphern, vermeidet Formulierungen im Konjunktiv, formuliert verständlich und prägnant

trifft kaum zu trifft weniger zu trifft teilweise zu trifft überwiegend zu trifft genau zu

Medien /Visualisierung: Nutzt Medien sinnvoll, um relevante Zusammenhänge zu verdeutlichen und wichtige Botschaften nachhaltig zu dokumentieren, gestaltet Medien übersichtlich und ansprechend

trifft kaum zu trifft weniger zu trifft teilweise zu trifft überwiegend zu trifft genau zu

Umgang mit Einwänden: Nimmt Einwände und Bedenken der Zielgruppe ernst, geht auf diese ein und entkräfft sie geschickt, nutzt Fragen und Einwände darüber hinaus als Chance, die Zielgruppe mit ins Boot zu holen und für die eigene Position zu gewinnen

trifft kaum zu trifft weniger zu trifft teilweise zu trifft überwiegend zu trifft genau zu

Weitere Auffälligkeiten in Bezug auf die Überzeugungsfähigkeit in der Kurzpräsentation:

.....
.....

Gesamtbewertung der Überzeugungsfähigkeit in der Kurzpräsentation:

-	1	2	3	4	5	+
---	---	---	---	---	---	---

Zur Vereinfachung möchte ich die weitere Betrachtung auf ein Kriterium, nämlich die Souveränität, beschränken. Diese wird anhand der Kurzpräsentation auf einer Skala von eins bis fünf von mindestens zwei Beobachtern unabhängig voneinander bewertet. Wie aus der Übungs-Kriterien-Matrix ersichtlich ist, wird diese Anforderungsdimension außerdem im Mitarbeitergespräch beurteilt. Dort wird der

Teilnehmer im Idealfall auf andere Beobachter treffen, welche neben weiteren Kriterien ebenfalls seine Souveränität einschätzen. Da es sich beim Mitarbeitergespräch um einen anderen Aufgabentyp handelt, werden die Unterkategorien beziehungsweise Operationalisierungen auf den Beobachtungs- und Bewertungsbögen speziell darauf ausgerichtet sein. Damit sind die Beurteilungen mit denen aus der Aufgabe »Kurzpräsentation« nicht direkt vergleichbar.

Zur Anforderungsdimension »Souveränität« kann am Ende des Assessment-Centers für den Kandidaten Michael Müller nun das Gesamtergebnis ermittelt werden. Dazu wird aus den Ergebnissen der Bewertungsbögen der einzelnen Beobachter aus den beiden relevanten Aufgaben (Kurzpräsentation, Mitarbeitergespräch) der Durchschnitt gebildet.

Beispiel

ERGEBNIS FÜR DIE ANFORDERUNGSDIMENSION SOUVERÄNITÄT

Teilnehmer: Michael Müller

Beobachter/in	Aufgabe	Bewertung auf der Zahlenskala
Holzmann	Kurzpräsentation	5
Schreiber	Kurzpräsentation	4
Grünwald	Mitarbeitergespräch	2
Koch	Mitarbeitergespräch	4
Gesamtergebnis Ø Ist-Wert		3,75
Soll (Mindestanforderung)		3,50

Definition eines Mindestwerts

Wenn das Assessment-Center zum Ziel hat, pro Kandidat ein Ergebnis im Sinne von »bestanden« oder »nicht bestanden« zu ermitteln, wird man vorab für jedes Kriterium einen bestimmten Mindestwert definieren. Nehmen wir an, das Unternehmen hätte für die Anforderungsdimension »Souveränität« als Untergrenze 3,50 festgelegt. Herr Müller hätte dann in diesem Bereich die Anforderungen – wenn auch relativ knapp – erfüllt.

In vielen Assessment-Centern sind die Bewertungsmechanismen als K.o.-System aufgebaut. Wenn also die Mindestanforderung für ein Kriterium nicht erreicht wird, gilt das komplette Assessment-Center als nicht bestanden. Hätte Herr Müller im obigen Rechenbeispiel einen Durchschnitt von 3,0 erreicht, könnte er dies auch nicht mit positiven Ergebnissen anderer Anforderungsdimensionen ausgleichen. Er würde das Assessment-Center nicht bestehen.

Die hier beschriebene Vorgehensweise unterstellt, dass die Ermittlung des Ergebnisses rein rechnerisch erfolgt. Auf manche Assessment-Center mag dies zutreffen, bei den meisten ist dies lediglich die erste Stufe der Urteilsfindung. Im nächsten Schritt werden dann widersprüchliche Einzelergebnisse in der Beobachterkonferenz diskutiert. In unserem Beispiel könnte man hinterfragen, aufgrund welcher Eindrücke im Mitarbeitergespräch die Assessoren Grünwald und Koch zu ihrer unterschiedlichen Bewertung der Souveränität gelangten. Die Beobachterkonferenz wird also oft als Kontrollinstanz genutzt, um das Zustandekommen stark voneinander abweichender Einzelergebnisse zu überprüfen und über Ergebnisse zu diskutieren, die sich im Grenzbereich bewegen.

Die Kenntnis über das Beurteilungssystem eines Assessment-Centers wird Ihnen noch keinen unmittelbaren Wettbewerbsvorteil verschaffen. Ich möchte Sie auch keinesfalls zu taktischen Überlegungen nach dem Motto »Da ich bei Präsentationen meistens nervös wirke, werde ich versuchen, besonders im Mitarbeitergespräch durch Sicherheit zu überzeugen.« ermutigen. Von solchen Manövern rate ich dringend ab, da dieses Taktieren oft so viel Energie und Aufmerksamkeit bindet, dass sie Ihnen womöglich bei der Bearbeitung der eigentlichen Arbeitsaufträge fehlt. Viel wichtiger ist mir dagegen, Ihnen einen Eindruck davon zu vermitteln, welche Prozesse im Hintergrund dieses Auswahlverfahrens ablaufen. Denn die Einstellung – die viele Ratgeber suggerieren –, das Ergebnis eines Assessment-Centers entstehe durch Kaffeesatzleserei, halte ich für nicht besonders förderlich, um sich auf dieses Verfahren vorzubereiten.

**Beurteilung ist keine
Kaffeesatzleserei**

Hinweis

1. Bei dem hier vorgestellten Bewertungssystem handelt es sich um ein reales Beispiel aus einem Großunternehmen, das zur Verdeutlichung eines verbreiteten Auswertungsprozesses dienen soll. Das bedeutet nicht, dass zwangsläufig in allen Organisationen nach diesem Ansatz gearbeitet wird.
2. Auch wenn in Ihrem Assessment-Center eventuell ähnliche Übungen stattfinden, sollten Sie berücksichtigen, dass damit auch ganz andere Beurteilungskriterien als die hier dargestellten bewertet werden können.

Trends und Ausblicke

Was werden die nächsten Entwicklungsschritte sein und wie wird das Assessment-Center der Zukunft aussehen? Dies sind Fragen, die nicht nur für mich beruflich interessant sind, sondern möglicherweise genauso für Sie. Denn haben Sie erst einmal ein Assessment-Center absolviert, werden Sie in Ihrem Berufsleben rein statistisch gesehen mehrfach mit diesem Auswahlverfahren konfrontiert werden. Ich berate seit etwa zehn Jahren AC-Teilnehmer und erlebe nun bereits die »zweite Generation«. Damit meine ich Klienten, die vor geraumer Zeit ein Training besuchten, um ihr erstes Assessment-Center zu meistern, und nach mehreren Jahren wiederkommen, um sich erneut vorzubereiten. Angefangen von Umstrukturierungsmaßnahmen, der Bewerbung für die nächste Hierarchieebene bis hin zu einer beruflichen Neuorientierung können die Anlässe für die nächste AC-Runde vielfältig sein. Eines ist deshalb fast sicher: Das nächste Assessment-Center kommt bestimmt – sofern Sie sich nicht kurz vor der Pensionierung befinden.

Kompakte Formate statt Mammut-Verfahren

Lange Verfahren sind teuer

Recherchiert man nach einer Definition für Assessment-Center, so stößt man häufig auf Beschreibungen wie: »Es handelt sich um ein mehrtägiges eignungsdiagnostisches Verfahren.« Dies traf vor einigen Jahren noch zu, als Assessment-Center tatsächlich fast überall über zwei bis drei Tage liefen. Zwischenzeitlich kann man beobachten,

dass die Ein-Tages-Variante immer mehr Einzug hält. Der Hauptgrund dürfte wohl im besseren Kosten-Nutzen-Verhältnis liegen. Als Beobachter fungieren oft Führungskräfte, deren Zeit knapp und teuer ist. Eintägige Verfahren lassen sich deshalb deutlich günstiger realisieren – und das ohne signifikante Qualitätseinbußen. Neben der Einsparung von Arbeitszeit entfallen als weiterer Kostenblock die Hotelübernachtungen für die Beteiligten. Darüber hinaus verzichten manche Unternehmen bei dieser Variante komplett auf ein Seminarhotel und führen das Assessment-Center kurzerhand im eigenen Haus durch. In Zeiten knapper Kassen erfreut sich diese Vorgehensweise immer größerer Beliebtheit.

Wie wirkt sich dieser Trend auf Sie als Teilnehmer aus? Wird auf Übernachtungen verzichtet und die Veranstaltung direkt im Unternehmen durchgeführt, erhöht dies die Flexibilität der Veranstalter. Dadurch können Einladungen noch kurzfristiger ausgesprochen werden, was für Sie wiederum weniger Vorbereitungszeit bedeutet. Außerdem beeinflusst die Gesamtdauer das Zeitbudget für die einzelnen Aufgaben – die dadurch tendenziell kürzer werden. Im mehrtägigen Assessment-Center könnten beispielsweise für eine Selbstpräsentation durchaus zehn bis 15 Minuten vorgegeben sein. In einem eintägigen Verfahren ist die Wahrscheinlichkeit dafür gering. Hier arbeiten die Veranstalter mit kürzeren Varianten und würden für diese Aufgabe vorzugsweise einen Zeitrahmen von zwei bis fünf Minuten veranschlagen.

**Weniger Zeit für
die Aufgaben**

Sie müssen damit rechnen, dass der Zeitplan noch enger getaktet ist, Pausenzeiten auf ein Minimum reduziert sind und dadurch der Leistungsdruck punktuell noch höher wird, als er ohnehin schon ist. Dennoch empfinden viele Kandidaten ein eintägiges Assessment-Center als emotional weniger belastend – wenn auch nicht als weniger anspruchsvoll. Ich gehe davon aus, dass diese Kompaktformate in den nächsten Jahren stark zunehmen und die mehrtägigen Verfahren immer weniger zum Einsatz kommen werden.

Aufgabenübergreifender Kontext

- Die Coverstory** Gab es in der Vergangenheit meist isolierte Aufgabenstellungen – jeweils mit eigener Ausgangssituation –, arbeiten heute immer mehr Veranstalter mit einem aufgabenübergreifenden Kontext, der für das komplette Assessment-Center gilt. Anstatt sich bei jeder Aufgabe in eine neue Rahmenhandlung hineinversetzen zu müssen, agiert der Teilnehmer bei allen Arbeitsaufträgen aus derselben Position innerhalb einer fiktiven Organisation. Die Kandidaten erhalten zu Beginn Gelegenheit, sich in ihre Rolle mittels einer sogenannten »Cover-story« einzuarbeiten. Darin werden Position, Verantwortungsbereich, Mitarbeiter, Organigramm und die Besonderheiten des Unternehmens beziehungsweise der Institution dargestellt. Dabei wird eine Situation konstruiert, die der des eigenen Unternehmens nicht unbedingt eins zu eins entspricht. Es ist sogar möglich, dass die Rahmenhandlung in einer für Sie fremden Branche spielt. Durch diese Verfremdung soll einerseits für alle der gleiche Schwierigkeitsgrad gewährleistet werden und andererseits eine zusätzliche Herausforderung erzeugt werden, da sich die Teilnehmer aus ihrer Komfortzone – also ihrem gewohnten Arbeitsumfeld – herausgeben müssen. Dennoch findet man bei genauerer Betrachtung meist bestimmte Parallelen zum realen Arbeitgeber. Größe, Organisationsstruktur, wirtschaftliche Lage und Unternehmenskultur sind oft vergleichbar.
- Beliebt ist in diesem Zusammenhang, als Ausgangssituation den ersten Arbeitstag in der neuen Position zu wählen. Die einzelnen Aufgaben sind so in den Kontext eingebettet, dass der Kandidat an seinem neuen Arbeitsplatz nun eine Reihe von Herausforderungen lösen muss. Das könnten zum Beispiel ein wichtiger Besprechungsstermin (Gruppendiskussion), ein Gespräch mit einem unzufriedenen Mitarbeiter (Rollenspiel), die Ausarbeitung einer Vorstandspräsentation (Fallstudie) sowie die Terminkoordination für die nächsten Wochen (Postkorb) sein. Dadurch gelingt es, die AC-Aufgaben praxisnaher zu gestalten, auch wenn es natürlich nicht ganz realistisch ist, dass bereits am ersten Arbeitstag so schwerwiegende Entscheidungen getroffen werden müssen.
- Verknüpfung der Aufgaben** Manchmal werden einzelne Elemente so miteinander verknüpft, dass Informationen, die Sie aus einzelnen Übungen gewonnen haben, im

weiteren Verlauf eine Rolle spielen können. Dadurch können anforderungsrelevante Kriterien wie »vernetztes Denken« beziehungsweise »Erkennen relevanter Zusammenhänge« zusätzlich abgedeckt werden. Grundsätzlich müssen die Aufgaben aber immer unabhängig voneinander lösbar sein. Wäre das Assessment-Center so konzipiert, dass die sinnvolle Bearbeitung einer Aufgabe ausschließlich durch das erfolgreiche Abschneiden in den Vorübungen möglich ist, würde dies dem Grundsatz der Chancengleichheit widersprechen und zudem das Ergebnis verzerren.

Innerhalb eines aufgabenübergreifenden Kontextes lassen sich zum einen erfolgskritische Aufgaben oft realitätsnaher abbilden, zum anderen können sich AC-Teilnehmer darin leichter mit ihrer Rolle identifizieren. Beide Aspekte wirken sich grundsätzlich positiv auf die prognostische Qualität des Verfahrens aus, daher wird diese Variante zunehmen oder irgendwann sogar AC-Standard sein.

Online-Assessment

Dieses Schlagwort ist seit ein paar Jahren in aller Munde und Online-Assessments scheinen immer stärker auf dem Vormarsch zu sein. verbirgt sich dahinter die neue Generation von Assessment-Centern? Wahrscheinlich nicht, denn gerade die am häufigsten eingesetzten Aufgaben wie Gruppendiskussion, Präsentation und Rollenspiel ließen sich an einem Bildschirmarbeitsplatz höchstens per Webkonferenz simulieren. Absolut praktikabel ist dagegen die Onlinebearbeitung von Fallstudien, Postkorporaufgaben, Interviewfragen sowie weiteren Tests, doch damit lässt sich eben nur ein begrenztes Spektrum abdecken. In manchen Unternehmen hat für diese Aufgaben schon die rechnergestützte Variante Einzug gehalten. Die Teilnehmer arbeiten dann bei stillen Einzelaufgaben nicht mehr mit Papier und Stift, sondern am Rechner. Sie können dafür grundsätzlich die in diesem Buch vorgestellten Bearbeitungsstrategien anwenden – ob die Aufgabe in Papierform oder über ein Computerprogramm dargestellt ist, ist für die Vorbereitung kaum relevant. In diesem Fall wäre das Online-Assessment aber kein Ersatz für das klassische Assessment-Center, sondern vielmehr ein untergeordnetes Modul darin.

Für Teilbereiche
praktikabel

Onlinetests zur Vorauswahl

Betrachtet man dagegen ein Online-Assessment, bei dem Teilnehmer tatsächlich von zu Hause aus arbeiten, so stellt man fest, dass es sich dabei um eine Testbatterie handelt, bei der bestimmte Fragen in einer vorgegebenen Zeit beantwortet werden müssen. Gerne wird dabei mit Aufgaben gearbeitet, die auf die Erfassung von Persönlichkeitsmerkmalen oder Führungseigenschaften sowie die Beurteilung der kognitiven Leistungsfähigkeit oder der analytischen Fähigkeiten abzielen. Diese Testverfahren bilden in den allermeisten Fällen die erste Stufe eines mehrstufigen Auswahlverfahrens, in der ungeeignete Bewerber ausgesiebt werden sollen. Die verbleibenden Kandidaten gelangen dann in die nächste Auswahlstufe, zum Beispiel in ein Bewerberinterview oder ein Assessment-Center. Dort sollten Sie damit rechnen, dass Sie zu den Aussagen, die Sie vorab im Onlinetest gemacht haben, noch einmal Stellung nehmen müssen. Auch im Vorfeld von Einzel-Assessments wird deshalb gerne mit Onlinebefragungen gearbeitet.

Die stufenweise Auswahl von Bewerbern wird seit Langem praktiziert. Findet ein Online-Assessment statt, ersetzt dies meist die früher dafür eingesetzten »Paper-and-pencil-tests«. Nachdem Bildschirm- und Onlinearbeitsplätze schon seit Jahren nicht mehr aus dem Arbeitsalltag wegzudenken sind, ist es nur recht und billig, bestimmte Aufgaben nun auch im Assessment-Center unter zeitgemäßen Bedingungen durchzuführen. Aus all den genannten Gründen kann ich deshalb im sogenannten Online-Assessment bislang keine bahnbrechende Innovation erkennen.

2. Wegweiser für die persönliche Vorbereitung

Sichtweise der Personaler

»Seien Sie einfach authentisch. Sie brauchen sich nicht vorzubereiten, wir wollen Sie so erleben, wie Sie wirklich sind.« Solche oder ähnliche Parolen werden von manchen Personalverantwortlichen gerne bei der Einladung zum Assessment-Center an die Kandidaten herausgegeben. Dadurch wird suggeriert, Vorbereitung und Authentizität stünden zwangsläufig in einem Widerspruch. Trainieren für ein Assessment-Center wird dabei häufig mit dem Erlernen einiger Taschenspieler-tricks assoziiert.

Wir wollen Sie so erleben, wie Sie wirklich sind

Ein Assessment-Center ist nun mal eine besondere Situation, von der sehr viel abhängt – vergleichbar mit einer wichtigen Prüfung oder einem bedeutenden sportlichen Wettkampf. Immerhin geht es um kein geringeres Thema als die berufliche Zukunft. Kein halbwegs vernünftiger Mensch würde einem Prüfling oder einem Sportler ernsthaft raten, sich nur ja nicht vorzubereiten! Hinter dem Ratschlag steckt natürlich die große Befürchtung, zu viele Kenntnisse über die Methode Assessment-Center und das Trainieren bestimmter Vorgehensweisen könnten zu einem zu angepassten Verhalten, Schauspielerei und damit zu einem verfälschten Ergebnis führen. Zugegeben, bis zu einem gewissen Grad sind diese Bedenken nachvollziehbar, denn man kann – wie in allen Bereichen – auch hier tatsächlich falsch trainieren. Entscheidend ist deshalb nicht das Ob, sondern das Wie.

Meilenstein für die Karriere

Wie naiv muss man aber sein, zu glauben, alle Kandidaten würden brav dem Ratschlag folgen und unvorbereitet erscheinen. Sogar Personalverantwortliche aus Unternehmen, die diese Parole propagieren, bereiten sich gezielt vor, wenn sie selbst in diese Prüfungssituation

Selbst Beobachter bereiten sich heimlich vor

geraten. An unseren Trainings nehmen immer wieder auch AC-Beobachter (Führungskräfte, Personalentwickler, Psychologen) teil, die zur Erreichung des nächsten Karrierelevels nun selbst in ein AC geschickt werden, auf das sie sich möglichst professionell vorbereiten möchten.

Reizthema bei vielen Arbeitgebern

Dennoch ist die gezielte Vorbereitung auf ein Assessment-Center bei den meisten Arbeitgebern immer noch ein Reizthema und wird nicht gerne gesehen. Gleichzeitig erwartet man jedoch von den Kandidaten, dass diese sich durchaus mit den Anforderungen für die Zielposition auseinandersetzen und ein möglichst klares Bild von ihrer künftigen (Führungs-)Rolle mitbringen. Also ist eine indirekte Vorbereitung schon gewünscht, aber eben nicht so, dass dabei Assessment-Center-Aufgaben geübt werden. Werden Sie im AC auf das Thema Vorbereitung angesprochen, dann bewegen Sie sich immer auf einem schmalen Grat. Wenn Sie einräumen, dass Sie sich sehr intensiv vorbereitet oder gar praktisch trainiert haben, könnte man schlussfolgern, Sie würden die Aufgaben nur mithilfe einstudierte Tricks und manipulativer Kniffe lösen. Denkbar wäre auch, dass die Erwartungshaltung an Sie steigt und unbewusst ein höherer Maßstab angelegt wird. Erklären Sie dagegen, vollkommen unvorbereitet zu sein, wirken Sie entweder unglaublich oder man unterstellt Ihnen, das Auswahlverfahren nicht ernst zu nehmen. Sie können daher auf jeden Fall einräumen, dass Sie ein Buch zu dem Thema gelesen haben, denn das macht ohnehin so gut wie jeder. Stellen Sie außerdem dar, dass Sie sich mit dem Anforderungsprofil für die Position beziehungsweise dem Kompetenzmodell des Unternehmens und Ihrem persönlichen Profil beschäftigt haben – dies wird sogar erwartet.

Positivbeispiele

Fairerweise müssen an dieser Stelle aber auch die Arbeitgeber erwähnt werden, die eine andere Vorgehensweise praktizieren. Es gibt eine Reihe von Unternehmen, die mit dem Thema mittlerweile sehr offen umgehen und den Teilnehmern ihrer internen Assessment-Center eine gründliche Vorbereitung ermöglichen, anstatt sie ins kalte Wasser zu stoßen. Einige Personalabteilungen haben die AC-Vorbereitung ihrer Mitarbeiter institutionalisiert und bieten umfassende interne und externe Vorbereitungsmöglichkeiten an. In diesem Zusammenhang arbeite ich seit geraumer Zeit mit Personalentwicklern verschiedener Unternehmen zusammen – mit sehr guten Erfahrungen.

Personalverantwortliche, die das Thema Assessment-Center-Vorbereitung als absolutes Tabu betrachten, sollten bedenken, dass davon auch der Arbeitgeber profitieren kann. Die Kandidaten beschäftigen sich aus eigenem Antrieb mit ihrer persönlichen Weiterentwicklung und investieren dafür meist viel Zeit sowie mehr oder weniger Geld. Die Inhalte einer professionellen AC-Vorbereitung, wie zum Beispiel Präsentations- und Gesprächsführungstechniken, sind sehr gut im Tagsgeschäft anwendbar und erhöhen damit die Qualifikation. Die Erfahrung zeigt, dass in Anbetracht des Prüfungs- und Leistungsdrucks viele Methoden und Techniken sogar schneller verinnerlicht werden, als dies im Rahmen regulärer Weiterbildungsmaßnahmen möglich wäre. Bei internen Kandidaten, die im Vorfeld eines Assessment-Centers gezielt gefördert werden, ist häufig zu beobachten, dass eine hohe intrinsische Motivation freigesetzt wird, die oft zu einem regelrechten Leistungsschub führt.

Botschaft an die Personalverantwortlichen

Aufbau von Methodenwissen

Legen Sie Ihre Assessment-Center-Vorbereitung so an, dass Sie Methoden verinnerlichen und nicht Inhalte. Angenommen, Sie würden durch gut informierte Kreise den konkreten Inhalt einer bestimmten Übung, zum Beispiel eines Mitarbeitergesprächs (= Rollenspiel), genau kennen, so hilft Ihnen das nur bedingt. Studieren Sie nun immer wieder Ihr Drehbuch für diese spezielle Situation ein, dann trainieren Sie damit womöglich sogar in eine falsche Richtung. Sie konditionieren sich dadurch nämlich auf einen bestimmten Inhalt und schränken Ihre Verhaltensflexibilität ein. Wird die Aufgabe in Ihrem AC nur geringfügig umgestellt, besteht die Gefahr, ins Leere zu laufen, weil Sie nun nicht mehr angemessen reagieren können.

Die Verhaltensflexibilität erhöhen

Die Veranstalter verfügen in der Regel über ein umfangreiches Portfolio an Aufgaben und sind sich zudem bewusst, dass bei einem Assessment-Center immer wieder Informationen durchsickern. Insofern ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Aufgabe in der nächsten Veranstaltung mit einem anderen Thema belegt wird. Es nützt also überhaupt nichts, einen bestimmten Inhalt ähnlich wie ein Gedicht einzupauken. Was Sie stattdessen benötigen, ist Methodenwissen, mit dem

Sie Ihre Verhaltensflexibilität erhöhen. Das heißt, Sie brauchen eine bestimmte Vorgehensweise, die übergreifend anwendbar ist. Ziel sollte es sein, damit auf eine große Bandbreite von Mitarbeitergesprächen reagieren zu können, unabhängig davon, ob es sich um das Thema x, y oder z handelt und ob sich der Mitarbeiter kooperativ oder renitent verhält. Darüber hinaus müssen Sie wissen, wie Sie prinzipiell auf bestimmte Vorfälle reagieren.

Piloten verfügen über Handlungspläne

Ein Pilot muss beispielsweise sofort die richtige Entscheidung treffen, wenn plötzlich ein Triebwerk ausfällt. Er hat sich für die unterschiedlichsten Vorfälle Handlungspläne mental eingeprägt, die er in kritischen Situationen schnell abrufen kann. Eine gute Assessment-Center-Vorbereitung sollte im Prinzip ähnlich angelegt sein. Sie müssen wissen, was in erfolgskritischen Situationen zu tun ist. Also wie gehen Sie vor, wenn der Mitarbeiter ein schwerwiegendes persönliches Problem hat, oder wie verhalten Sie sich, wenn plötzlich Ihre Kompetenz angezweifelt wird? Je größer Ihr Portfolio an Handlungsplänen für die unterschiedlichsten Szenarien ist, desto höher entwickelt sich Ihre Verhaltensflexibilität.

Haben Sie die entsprechenden Methoden einmal verinnerlicht, dann wird es Ihnen gut gelingen, eine Reihe kniffliger Gesprächssituatonen souverän zu meistern – und das nicht nur im Assessment-Center. Insofern sollte sich eine professionelle Vorbereitung auf ein AC-Rollenspiel grundsätzlich nicht von einem »normalen« Gesprächsführungstraining unterscheiden. Natürlich ist es nützlich, darüber hinaus bestimmte Tipps und Tricks zu kennen, die die Bearbeitung in der Prüfungssituation erleichtern. Beispiel: Wie kann ich bei der Erfassung einer Rollenanweisung in knapper Zeit möglichst effizient vorgehen? Ziel dieses Buches ist es, beides zu vermitteln, das notwendige Methodenwissen, das auch außerhalb eines Assessment-Centers anwendbar ist, sowie alle wissenswerten Details zur Performance-Steigerung in der Assessment-Center-Situation.

Authentizität und Handlungskompetenz

Fälschlicherweise wird oft der Eindruck vermittelt, schauspielerisches Talent und die Fähigkeit zur Selbstdramatisierung seien die wichtigsten Voraussetzungen, um ein AC erfolgreich zu bestehen. Schauspielerei fliegt irgendwann auf, gerade dann, wenn die Inszenierung nicht dem natürlichen Verhaltensspektrum entspricht – Sie wirken dann nicht mehr authentisch. Kaum jemand schafft es, sich über einen ganzen Tag hinweg zu verstellen, ohne dass es den Beobachtern auffällt. Außerdem bindet das Aufrechterhalten einer Fassade ungeheuer viel Konzentration und Energie, die Ihnen bei der Bearbeitung wichtiger Aufgaben fehlen werden.

**Schauspielerei
fliegt auf**

Es geht bei einem Assessment-Center eben nicht um Show, sondern darum, bei bestimmten Problemen geeignete Verhaltensstrategien und Handlungskompetenzen abzurufen und diese situativ anwenden zu können. Dies setzt natürlich voraus, dass Sie überhaupt über die entsprechenden Strategien und Kompetenzen verfügen. Falls nicht, hilft Ihnen schauspielerisches Talent zur Problemlösung auch nicht weiter. Werden Sie beispielsweise mit einem Mitarbeiterkritikgespräch konfrontiert, sollten Sie über einen bestimmten Handlungsplan verfügen, mit dem Sie solche Gesprächssituationen lösen können. Dieser resultiert möglicherweise aus Ihrem Erfahrungsschatz, da Sie vielleicht schon viele solcher Gespräche führen mussten, eventuell aus einem Training, das Sie besucht haben, oder aus diesem Buch. Ist diese Kompetenz bei Ihnen noch nicht vorhanden, wird es schwierig und das Gespräch verläuft vermutlich sehr holprig. Es ist daher zunächst notwendig, sich im Rahmen der persönlichen Vorbereitung die notwendige Handlungskompetenz zur Lösung solcher Mitarbeitergespräche anzueignen.

**Gefragt ist die Handlungskompetenz,
und nicht die Show**

Hier setzt eine sinnvolle Assessment-Center-Vorbereitung an. Es sollte das Ziel sein, fehlende Handlungskompetenz aufzubauen oder bereits vorhandene Verhaltensstrategien mit dem Thema Assessment-Center so zu verknüpfen, dass Sie in der Prüfungssituation abrufbar sind. Die Entwicklung von Handlungskompetenz lässt sich hervorragend nach dem von Gregory Bateson begründeten Modell der vier Stadien des Lernens erklären.

**Die vier Stadien
des Lernens**

Lernstadien/Kompetenzstufen	Beispiel Autofahren
Stufe 1: Unbewusste Inkompetenz	Sie wissen nicht, dass Sie etwas nicht wissen. Angenommen, Sie wären abseits unserer Zivilisation aufgewachsen und hätten noch nie ein Auto gesehen, dann wüssten Sie auch nicht, dass es die Fähigkeit Autofahren gibt, über die Sie nicht verfügen.
Stufe 2: Bewusste Inkompetenz	Sie wollen sich eine bestimmte Fähigkeit aneignen, aber Sie sind noch nicht kompetent. Stellen Sie sich vor, Sie haben eine Ihrer ersten Fahrstunden. Sie kuppeln und schalten bewusst, aber noch sehr holprig. Sie achten bewusst auf die Instrumente im Auto, auf die Verkehrszeichen und auf die anderen Verkehrsteilnehmer. Sie sind noch unsicher und überfordert und machen viele Fehler.
Stufe 3: Bewusste Kompetenz	Sie verfügen bereits über eine Fähigkeit, aber sie ist noch nicht komplett entwickelt und mit viel Anstrengung verbunden. Das Autofahren gelingt Ihnen schon relativ sicher, aber es verlangt Ihnen noch sehr viel Konzentration und Energie ab. Die vielen Details beginnen langsam, sich zu einem ganzheitlichen Ablauf zu verfestigen.
Stufe 4: Unbewusste Kompetenz	Die Fähigkeit ist zur Routine geworden. Autofahren ist für Sie zu einer der normalsten Tätigkeiten geworden. Die Abläufe sind automatisiert. Sie haben den Kopf frei für andere Details und können die Autofahrt genießen.

Bezogen auf die unterschiedlichen Assessment-Center-Aufgaben werden Sie bei den allermeisten bereits jetzt mindestens von Stufe 2 starten, denn Sie kennen die Module zumindest vom Hörensagen. Vielleicht gibt es auch einzelne Übungen, bei denen Sie sich tatsächlich erst auf Stufe 1 befinden, zum Beispiel, weil Sie noch nie etwas von einer »Fact-Finding-Aufgabe« gehört haben. Nach dem Lesen des Buches werden Sie eventuell feststellen, dass Sie sich bei manchen Modulen ohnehin schon auf Stufe 3 bewegen. Nämlich dann, wenn Sie zumindest in der Theorie schon über geeignete Verhaltensstrategien für bestimmte Probleme verfügen, diese aber noch nicht vollends verinnerlicht haben. Möglicherweise gibt es auch Aufgaben, bei denen Sie bereits Stufe 4 erklommen haben, zum Beispiel beim Thema Präsentation, weil Sie vielleicht durch das Tagesgeschäft über viel Präsentationsroutine verfügen und die hier vorgestellten Strategien für Sie ohnehin Selbstverständlichkeiten sind.

Angenommen, Sie befinden sich mit Ihrer Handlungskompetenz bei vielen Aufgaben noch auf Stufe 2 und würden ohne jegliche Vorbereitung nun in ein Assessment-Center gehen, dann ist es so, als würden Sie ohne eine einzige Stunde Fahrunterricht sofort an der Führerscheinprüfung teilnehmen (es ist klar, dass Sie so nicht vorgehen werden, denn durch den Erwerb dieses Buches haben Sie sich ja bereits für eine Vorbereitung entschieden). Der Ausgang des Szenarios dürfte wohl ziemlich eindeutig vorhersehbar sein. Sie sind unsicher, machen noch viele Fehler, gleichzeitig auch sehr viele interessante Lernerfahrungen, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit werden Sie das AC leider nicht bestehen.

Ein Klient, für den die Vorgehensweise bei einem Mitarbeitergespräch Neuland war, stellte mir nach der Durchführung der ersten praktischen Übung folgende Frage: »Ich finde es extrem schwierig, auf die vielen Punkte gleichzeitig zu achten und dabei noch mit meinem Gesprächspartner zu interagieren. Sollte ich mich nicht doch lieber authentisch verhalten und solche Gespräche einfach auf mich zukommen lassen?«

Neue Handlungsstrategien werden sich zunächst immer ungewohnt oder fremd anfühlen. Doch dieser Eindruck hat nichts mit mangelnder Authentizität zu tun, sondern vielmehr mit hoher Anspannung, Anstrengung und Unzufriedenheit mit der eigenen Leistung. Niemand würde von einem Fahranfänger ernsthaft behaupten, er sei nicht authentisch, nur weil das Einparken noch nicht perfekt funktioniert. Die Umsetzung und Verinnerlichung neuer Techniken kostet nun mal Energie. Dann, wenn es aufwendig wird, passiert etwas im Kopf, nämlich die notwendige Verarbeitung des neu angeeigneten Wissens. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um Handlungskompetenz aufzubauen und in die nächsthöhere Lernstufe zu gelangen.

Wenn es aufwendig wird, passiert etwas im Kopf

Am meisten werden Sie davon profitieren, wenn Sie sich in möglichst vielen relevanten Kompetenzfeldern das Erreichen der Stufe 4 zum Ziel setzen und Ihre Assessment-Center-Vorbereitung als längerfristiges Projekt betreiben. Selbstverständlich setzt dies eine Vorlaufzeit von mehreren Monaten voraus. Doch wenn Sie sich tatsächlich in dieser optimalen Ausgangssituation befinden, dann nutzen Sie die Zeit gut, und zwar vom ersten Tag an. Ich erlebe immer wieder Kan-

Langfristige Vorbereitung so früh wie möglich starten

didaten, die ihren AC-Termin bereits ein halbes Jahr im Voraus kennen, aber die Vorbereitung auf die lange Bank schieben. Die Begründung lautet oft: »Ich werde mich erst zwei Wochen vorher mit dem Thema beschäftigen, dann sind meine Eindrücke im Assessment-Center noch frisch.« Stimmt, aber manchmal eben zu frisch, um bestimmte Handlungsstrategien so zu festigen, dass sie souverän einsetzbar sind. Wenn Sie in sechs Monaten an einem Marathonlauf teilnehmen, werden Sie doch auch nicht erst 14 Tage vorher mit dem Training beginnen, oder?

Starten Sie mit Ihrer Vorbereitung so früh wie möglich und sehen Sie dies nicht nur als ein Prüfungslernen. Betrachten Sie diesen Trainingsprozess darüber hinaus als eine sehr wirkungsvolle Möglichkeit zur Erweiterung Ihrer persönlichen Handlungskompetenz, die Sie in vielen beruflichen Situationen schlagkräftiger machen wird. Erstellen Sie sich am besten einen persönlichen Trainingsplan, in dem Sie festlegen, wann Sie welche Aufgaben bearbeiten. Befassen Sie sich regelmäßig und in kurzen Abständen mit den Assessment-Center-Themen, zum Beispiel zweimal pro Woche jeweils zwei Stunden. Wichtig ist, dass Sie dabei auch möglichst viel praktisch üben und Ihre Vorbereitung nicht nur auf die Aneignung theoretischen Wissens beschränken. Handlungskompetenz entwickelt sich erst durch praktische Erfahrungen. Es kann hilfreich sein, sich einen Trainingspartner zu suchen oder eine Übungsgruppe zu initiieren. Versuchen Sie außerdem, möglichst viele der hier vorgestellten Strategien in Ihr Tagesgeschäft zu integrieren und dort praktisch umzusetzen. So gelingt es Ihnen, die Bearbeitungstechniken und Lösungsstrategien in Fleisch und Blut übergehen zu lassen und Stufe 4 zu erreichen.

Tipps zur kurzfristigen Vorbereitung

Wenn Sie sich nicht in der komfortablen Situation befinden, langfristig planen zu können, sondern Ihnen womöglich nur noch wenige Tage zur Verfügung stehen, ist das zwar nicht optimal, aber dennoch kein Grund zur Panik. Bei der Fahrprüfung befindet sich der Fahrschüler in der Regel noch auf Stufe 3 – bewusste Kompetenz – und kann damit recht gut bestehen. Zur Lösung vieler Assessment-Center-Aufgaben ist dies ebenfalls ausreichend. Stufe 3 können Sie auch in wenigen Tagen erreichen, indem Sie sich mit den für Sie relevanten Aufgaben intensiv auseinandersetzen und dazu jeweils einige praktische Übungen durchführen. Wenn Sie sich allerdings nur mal beiläufig

am Feierabend mit den AC-Themen beschäftigen, reicht das meist nicht aus. Sie sollten dafür auf jeden Fall ein komplettes Wochenende investieren oder sich zwei bis drei Tage frei nehmen. Planen Sie Ihre Vorgehensweise am besten so, dass Sie Ihre Vorbereitung idealweiser zwei Tage vor dem AC-Termin abschließen. Nutzen Sie den letzten Tag lieber dafür, sich etwas zu erholen und Kraft zu schöpfen, denn ein Assessment-Center kann Sie sowohl mental als auch physisch an die Leistungsgrenze führen.

Einstellungssache

Auch die persönliche Einstellung zum Thema Assessment-Center spielt eine wichtige Rolle. Sie sollten dieses Auswahlverfahren weder unter- noch überschätzen.

Kontraproduktiv sind Einstellungen wie

- ACs sind nur eine überflüssige Spinnerei, die sich Personaler ausgedacht haben.
- Das AC ist ein Auswahlverfahren für Schwätzer und Selbstdarsteller.
- Gefragt sind doch nur Schauspielerei und Selbstinszenierung.
- Es geht darum, die Konkurrenz auszustechen.
- Ich beweise täglich, dass ich gut bin, es ist Quatsch, mich ins AC zu schicken.
- Im AC bin ich der Willkür der Beobachter ausgesetzt.
- Mein Chef kennt mich seit Jahren und weiß, dass ich geeignet bin, jetzt entscheiden Fremde anhand einiger Momentaufnahmen über meine berufliche Zukunft.

Dies sind Meinungen, denen ich häufig begegne. Auch wenn das Zustandekommen dieser Einstellungen zum Teil nachvollziehbar ist, tun Sie sich damit keinen Gefallen. Selbstverständlich werden Sie Ihren Unmut nicht offen im Assessment-Center äußern, dennoch folgt die innere Einstellung gewissen Selbstverwirklichungstendenzen. Eine negative Haltung könnte unbewusst auf bestimmte Verhaltensweisen Einfluss nehmen, man spricht von einer »selbsterfüllenden Prophezei-

**Selbsterfüllende
Prophezeiung**

ung«. Zudem ist es kaum möglich, persönliche Bestleistung zu zeigen, wenn man das Verfahren als solches und dessen Jury grundsätzlich infrage stellt.

Mit einer negativen inneren Einstellung gegenüber dem Assessment-Center bremsen Sie sich in Ihrer Leistungsentfaltung also eher aus und schaden im Zweifel nur sich selbst. Zugegeben, es fällt nicht immer leicht, eine vorbehaltlos positive Einstellung zu entwickeln, gerade dann, wenn wenig Transparenz herrscht oder gewisse Schwachstellen beziehungsweise Fehlerquellen sichtbar sind. Doch das absolut sichere und fehlerfreie Assessment-Center wird es nie geben und Beobachter sind auch nur Menschen. Wenn Sie sich an die letzte Fußball-WM zurückerinnern, sind Ihnen vielleicht noch einige wirklich gravierende Schiedsrichterfehler bewusst, über die heftig diskutiert wurde. Dennoch würde niemand auf die Idee kommen, deshalb prinzipiell die ganze Weltmeisterschaft infrage zu stellen. Keine Mannschaft könnte mit dem Willen zum Sieg und der notwendigen Motivation antreten und zugleich die Sinnhaftigkeit des Turniers anzweifeln. Genauso wird es Ihnen als Assessment-Center-Teilnehmer gehen. Betrachten Sie deshalb das AC als eine anspruchsvolle Wettkampf- beziehungsweise Prüfungssituation, die es erfordert, dass Sie Ihre persönliche Bestleistung zeigen. Unterstellen Sie den Beteiligten grundsätzlich eine seriöse und faire Vorgehensweise.

Raus aus der Komfortzone

Doch nicht nur hinsichtlich der Prüfungssituation, sondern auch in Bezug auf die persönliche Vorbereitung ist es wichtig, die eigene Einstellung zu hinterfragen. Mit dem Lesen dieses Buches setzen Sie sich bereits intensiv mit den Lösungs- und Bearbeitungsstrategien auseinander, lesen alleine reicht aber noch nicht aus. Erfolgsentscheidend ist, darüber hinaus auch praktisch zu üben. Dies erfordert selbstverständlich Zeit und ein gewisses Maß an Selbstdisziplin. Erst wenn Sie bei der Vorbereitung Ihre persönliche Komfortzone verlassen und selbst aktiv werden, können sich echte Trainingseffekte einstellen.

Vorbereitungsfälle Perfektionismus

Umgekehrt kann man es aber auch übertreiben, oder besser gesagt, die Vorbereitung in eine falsche Richtung betreiben. Sehr gewissenhafte und perfektionistisch veranlagte Menschen neigen dazu, jedes Detail im Voraus generalstabsmäßig planen zu wollen, um ja keine Überraschung zu erleben. Die Assessment-Center-Vorbereitung

nimmt dann Züge an, die an das Auswendiglernen eines Drehbuchs für ein Theaterstück erinnern. Wie bereits erwähnt, schadet diese Form der Vorbereitung mehr als sie nutzt, da sie die notwendige Verhaltensflexibilität einschränkt. Ein AC-Teilnehmer, der zu perfektionistischem Verhalten neigte, ging sogar so weit, dass er bereits mehrere Wochen vor dem Termin zum Hotel reiste und sich dort unter einem fadenscheinigen Vorwand durch die Tagungsräume führen ließ. Für ihn war es ausgesprochen wichtig, schon vorher zu wissen, wie die Präsentationsmedien angeordnet sind, und sich genau vorstellen zu können, wo wohl das Beobachtergremium sitzen würde. Der Anspruch, lückenlos alles planen und kontrollieren zu wollen, erwies sich als Eigentor. Der Kandidat bestand nicht. Er erhielt das Feedback, dass man von einer Führungskraft ein hohes Maß an Flexibilität erwarte, was man beim ihm vermisst hätte. Unter anderem hätten seine Antworten auf die Interviewfragen und seine Präsentationen wie auswendig gelernt geklungen. Am Rande sei erwähnt, dass den Assessoren der vorherige Ausflug zum Hotel gar nicht bekannt war und sie sich nur auf die Beobachtungen im AC stützten. Fazit: Eine 150-prozentige Vorbereitung mit Netz und doppeltem Boden ist weder möglich noch sinnvoll. Es wird immer Situationen geben, in denen Sie überrascht werden und in der Lage sein müssen, zu improvisieren.

Ebenso sollten Sie eine gewisse Anspannung und Nervosität vor einem Auswahlverfahren akzeptieren. So gut wie jeder Bühnenkünstler oder Spitzensportler erlebt dies vor jedem wichtigen Auftritt – das ist ganz normal. Schließlich geht es ja um etwas, da darf man ruhig etwas nervös sein. Bis zu einem bestimmten Grad erweist sich dieser Stresszustand nämlich sogar als positiv und leistungsfördernd, er schärft die Sinne und ermöglicht damit überhaupt erst Bestleistung. Zu große Gelassenheit kann dagegen zu einer sinkenden Aufmerksamkeit und damit zu Nachlässigkeiten und Fehlern führen.

Nervosität erlaubt

Inanspruchnahme professioneller Unterstützung

Wenn Sie sich dazu entschließen, für Ihre Assessment-Center-Vorbereitung die Unterstützung eines Trainers oder Beraters in Anspruch zu nehmen, sollten Sie vorab gründlich recherchieren. Gerade die Trainings- und Beratungssparte ist eine der unübersichtlichsten Branchen überhaupt. Coach, Berater oder Trainer kann sich jeder nennen, denn dies sind keine geschützten Berufsbezeichnungen und es gibt keinerlei Zugangsvoraussetzungen. In der Weiterbildungsszene tummeln sich deshalb leider auch Anbieter, die lediglich auf Basis von Halbwissen bestimmte Trainings- und Beratungsleistungen offerieren. Um auf bestimmte Trends zu reagieren, wird anhand weniger Fachbücher schnell mal ein eigenes Trainingskonzept gestrickt. Genauso verbreitet ist es, sich die Seminarausschreibungen anderer Institute zu eigen zu machen und in leicht abgewandelter Form selbst zu vermarkten, ohne über den erforderlichen eigenen fachlichen Hintergrund zu verfügen. Eine ansprechende Homepage und wohlklingende Seminartitel sind schnell erstellt und lassen kaum Rückschlüsse auf die Qualität eines Weiterbildungsangebots zu. Für Klienten ist es deshalb extrem schwierig, anhand des Außenauftritts die dahinterstehende Kompetenz zweifelsfrei einzuschätzen.

Genau hinschauen lohnt sich

Geraten Sie beim Thema Assessment-Center-Vorbereitung an die falsche Adresse, kann sich dies gleich in doppelter Hinsicht als Fehlinvestition erweisen. Sie geben nicht nur Geld für eine zweifelhafte Leistung aus, sondern – was noch viel schlimmer ist – Sie sind zudem unzureichend oder sogar falsch beraten und schneiden womöglich deshalb im AC schlechter ab. Bei der Auswahl eines Anbieters für eine Assessment-Center-Vorbereitung ist es daher empfehlenswert, auf viele Feinheiten zu achten und bestimmte Punkte zu berücksichtigen.

Ein geeigneter Trainer, Berater oder Coach sollte auf jeden Fall folgende Voraussetzungen erfüllen:

- nachweisbare fachliche Kompetenz in den Bereichen Assessment-Center und Personalauswahlverfahren
- umfassende Erfahrung in der Vorbereitung von Assessment-Center-Kandidaten
- fundierte methodische Ausbildung als Trainer, Coach oder Berater

- mehrjährige Führungserfahrung (sofern es sich um die Vorbereitung auf ein Führungskräfte-AC handelt)

Prüfen Sie das Angebot sorgfältig, wenn ein Veranstalter

- eine 100-prozentige Erfolgsquote suggeriert. Diese ist selbst annähernd unrealistisch, auch wenn der Trainer noch so gut ist.
- ein sehr breit gefächertes Trainings- und Beratungspotfolio anbietet. Generalisten verfügen meist über weniger Know-how in den jeweiligen Themen als Spezialisten.
- ausschließlich Einzelvorbereitungen durchführt. Hintergrund ist häufig, dass der Anbieter zu wenig Zulauf für die Veranstaltung von Gruppentrainings hat. Es ist fraglich, ob bei spärlicher Frequentierung die notwendige Erfahrung in der Assessment-Center-Vorbereitung vorhanden sein kann. (Grundsätzlich stellt aber auch die Einzelvorbereitung eine Möglichkeit dar, sich professionell vorzubereiten.)
- keine eigenen Beratungsräume unterhält. Wer Beratungsleistungen für Privatpersonen professionell anbietet, verfügt über feste Räumlichkeiten für seine Klientetermine – also ein eigenes Besprechungsbüro oder eine Beratungspraxis. Wird dagegen vorgeschlagen, die Vorbereitung bei Ihnen zu Hause – oder gar in der Privatwohnung des Trainers – durchzuführen, so spricht dies nicht für Seriosität und Professionalität.

3. Präsentation

Hintergründe zur Aufgabe

Präsentationen zählen zu den am häufigsten eingesetzten Assessment-Center-Aufgaben und kommen oft sogar mehrfach zum Einsatz. Für die Vorbereitung wird Ihnen eine bestimmte Bearbeitungszeit zur Verfügung gestellt, die in der Regel recht knapp bemessen sein wird. Ad-hoc-Präsentationen, bei denen Sie absolut unvorbereitet präsentieren müssen, sind dagegen eher selten. Für die Durchführung existiert ebenfalls eine Zeitvorgabe, die als Obergrenze zu verstehen ist. Diese kann sich je nach Arbeitsauftrag in einem Rahmen von wenigen Minuten bis hin zu einer halben Stunde bewegen.

Präsentationsformen

- | | |
|---|--|
| Präsentation mit
Medieneinsatz | In den allermeisten Fällen ist der Einsatz von Präsentationsmedien möglich und auch gewünscht. Doch auch wenn wir uns im Zeitalter von Beamer und PowerPoint befinden, gehört deren Nutzung im Assessment-Center zur Ausnahme. Hier gelten die traditionellen Medien wie Flipchart, Metaplanwand, Whiteboard und Overheadprojektor als Standard. Die Erstellung von PowerPoint-Präsentationen würde deutlich längere Vorbereitungszeiten erfordern. Jedem Teilnehmer müsste zudem ein Bildschirmarbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden. Technischer Aufwand, höhere Kosten und Zeitbudget dürften wohl die Hauptgründe dafür sein, warum sich dieses Medium im Assessment-Center (noch) nicht durchsetzen konnte. Gelegentlich gibt es Aufgabenstellungen, bei denen der Teilnehmer bereits vorab einen Arbeitsauftrag erhält und eine ausgearbeitete Präsentation mit ins Assessment-Center bringen soll. In diesem speziellen Fall ist der Einsatz von PowerPoint und Beamer meist möglich – sollte im Zweifel aber vorher sicherheitshalber geklärt werden. |
|---|--|

Reine Vorträge ohne Visualisierungsmöglichkeit bilden bei Assessment-Centern in der freien Wirtschaft die Ausnahme. Im öffentlichen Dienst – speziell bei den Bundesbehörden – gibt es jedoch einige Auswahlverfahren, in denen tatsächlich keinerlei Medieneinsatz erlaubt ist. Das Präsentationsmedium sind in diesem Falle nur Sie als Vortragender.

**Präsentation
ohne Medien-
einsatz – Vortrag**

Präsentationsthema und -anlass

Präsentationen werden im Assessment-Center gerne mit anderen Aufgaben verknüpft. Beispielsweise im Anschluss an Gruppendiskussionen beziehungsweise Teamaufgaben wird häufig eine kurze Ergebnispräsentation eingefordert. Da sowohl für die Durchführung der Präsentation als auch für deren Vorbereitung meist nur wenige Minuten zur Verfügung gestellt werden, erwartet man hier keine tiefsschürfenden Ausführungen, sondern eine kompakte Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse.

**Kurz-/Ergebnis-
präsentation**

Charakteristisch für diese Variante ist die deutlich großzügigere Zeitvorgabe. Die Vorbereitungszeit bewegt sich meist in einem Rahmen ab einer halben Stunde aufwärts, bis hin zu mehreren Stunden. Als maximale Präsentationszeit wird meist ein Zeitraum zwischen zehn und 30 Min. angesetzt. Bei Arbeitsaufträgen in dieser Größenordnung ist die Grenze zwischen den Aufgaben »Präsentation« und »Fallstudie« fließend. Zur gezielten Vorbereitung auf solch umfangreiche Präsentationsaufgaben sollten Sie sich unbedingt zusätzlich mit dem Kapitel *Fallstudie/Case Study* befassen. Dort erhalten Sie nützliche Hinweise, wie Sie methodisch und inhaltlich zur Lösung gelangen. Der Schwerpunkt dieses Kapitels liegt dagegen auf der Darstellung beziehungsweise Kommunikation Ihrer Arbeitsergebnisse.

**Fach-/Fall-
präsentation**

Thema dieser Präsentation ist Ihre eigene Person. Dieser Arbeitsauftrag kommt hin und wieder als Assessment-Center-Auftakt zum Einsatz und findet dann üblicherweise vor allen Beteiligten – also Beobachtern und Teilnehmern – statt. Der Vorteil für den Veranstalter liegt darin, dass im Zusammenhang mit der ersten Aufgabe gleichzeitig die Vorstellungsrunde der Kandidaten abgedeckt wird. Ebenso ist die Durchführung aber auch zu einem späteren Zeitpunkt möglich. Ger-

Selbstpräsentation

ne wird die Selbstpräsentation dann mit einem Interview verknüpft, das heißt der Kandidat stellt sich zunächst im Rahmen einer Präsentation vor und wird danach von Beobachtern befragt. Bei dieser Variante können Sie davon ausgehen, dass keine anderen Teilnehmer anwesend sein werden.

Die Entwicklung einer Selbstpräsentation fällt vielen Assessment-Center-Teilnehmern deutlich schwerer als die Erstellung einer fachlichen Präsentation. Im Abschnitt *Spezielle Strategien für besondere Formen der Präsentation* (ab Seite 71) werde ich Ihnen die Herangehensweise an dieses Thema ausführlich vorstellen.

Beurteilungskriterien

Typische Kriterien für die Bewertung der Kandidaten bei Präsentationen sind:

- Souveränität und Auftreten
- Überzeugungs- /Begeisterungsfähigkeit
- sprachliches Ausdrucksvermögen
- strukturiertes Vorgehen
- Kreativität
- Sicherheit im Umgang mit Präsentationsmedien

In einem Auswahl-Assessment-Center zur Besetzung einer ganz bestimmten Stelle können bei Präsentationen auch Fachwissen und Branchenkenntnisse auf dem Prüfstand stehen.

Tipp

Verglichen mit den anderen Assessment-Center-Aufgaben lassen sich bei Präsentationen innerhalb kurzer Zeit die deutlichsten Trainingsfortschritte erzielen. Dieser Aufgabentyp ist in nahezu jedem Assessment-Center vertreten – schon deshalb ist es lohnenswert, sich gezielt darauf vorzubereiten. Präsentationen können Sie gegebenenfalls auch alleine trainieren und durch regelmäßiges Üben Ihre eigene Präsentationsperformance stetig verbessern.

Allgemeine Lösungsstrategien

Vorüberlegungen zur Präsentation

Wenn Sie den Arbeitsauftrag für eine Präsentation erhalten, sollten Sie sich in der Vorbereitungsphase mit folgenden Punkten auseinandersetzen:

- Präsentationsziel und Zielgruppe
- Kernbotschaft und roter Faden
- Visualisierung
- Gedächtnissstütze

Vergegenwärtigen Sie sich vorab, welches Ziel die Präsentation verfolgt und welche Zielgruppe vor Ihnen sitzen wird. Ist es lediglich das Ziel zu informieren oder geht es darum, Überzeugungsarbeit zu leisten? Auf zwei Drittel der Präsentationen in einem Assessment-Center trifft Letzteres zu. In diesem Fall reicht es noch nicht aus, nur ein Konzept vorzustellen. Darüber hinaus ist es notwendig, die Vorteile und den Nutzen deutlich herauszuarbeiten und die Präsentation mit einem Appell beziehungsweise einer Handlungsaufforderung abzuschließen.

Präsentationsziel und Zielgruppe

Bei den Vorüberlegungen ist es ebenfalls wichtig, zu berücksichtigen, an welche Zielgruppe sich die Präsentation richtet – also beispielsweise an den Vorstand, an einen Investor, an Kunden oder an die eigenen Mitarbeiter. Davon hängt ab, welche Richtung die Nutzenargumentation Ihrer Präsentation einschlagen muss. Zielgruppen verfolgen eben bestimmte Ziele – die zum Teil sehr unterschiedlich sein können. Für den Mitarbeiter werden deshalb bestimmte Punkte relevanter sein als für den Investor, und umgekehrt. Wer letztendlich der Adressat für Ihre Präsentation sein wird, muss aus dem Arbeitsauftrag hervorgehen. Wird dort keine Zielgruppe genannt, dann sollten Sie davon ausgehen, dass die Zuhörer keine gesonderte Rolle einnehmen und sich Ihre Präsentation an die Assessment-Center-Beobachter richtet.

Adressatengerechte Botschaften

Präsentationen benötigen eine klare Ausrichtung mit stimmig aufeinander aufbauenden Inhalten. Für die Zuhörer muss der rote Faden in Ihren Ausführungen erkennbar sein. Um diesen zu entwickeln, ist es

Kernbotschaft und roter Faden

zuerst einmal erforderlich, sich klarzumachen, was die Kernbotschaft Ihrer Präsentation sein soll. Also mit welchem Slogan ließe sich der Gedanke oder Ihr Motto auf den Punkt bringen?

Gerade wenn Sie sich an Werbe- und Wahlkampfkampagnen erinnern, stoßen Sie immer auf solche Slogans, zum Beispiel:

- »Bildung schafft Wohlstand«
- »Reichtum für alle«
- »Leistung muss sich lohnen«

Slogan Ihrer Präsentation

Das Motto Ihrer Präsentation darf den Zuhörern aber keinesfalls plump eingehämmert werden – so wie dies manche Wahlkampfredner praktizieren. Vielmehr sollte die Kernbotschaft der Gedanke sein, auf den Ihre Präsentation ausgerichtet ist und der am Ende bei den Zuhörern haften bleibt. Hier drei Beispiele für mögliche Kernbotschaften aus unterschiedlichen Präsentationen:

Beispiel

- »*Mehr Umsatz durch neue Vertriebskanäle*«
- »*Höhere Effizienz durch flachere Hierarchien*«
- »*Schnellere Auftragsbearbeitung durch zusätzliche Mitarbeiter*«

Erst wenn Sie sich Ihrer Kernbotschaft bewusst sind, können Sie den roten Faden spinnen, indem Sie Ihre Argumentationslinie aufbauen, die Präsentation in verschiedene Phasen gliedern und den Ablauf zeitlich planen. Berücksichtigen Sie dabei unbedingt die Zeitvorgabe, denn im Assessment-Center haben Sie normalerweise nicht die Möglichkeit zu überziehen. Stellen Sie deshalb sicher, dass Sie Ihre Kernbotschaft auf jeden Fall innerhalb der vorgegebenen Zeit vermitteln können – weniger ist dabei oft mehr.

Visualisierung

Untersuchungen belegen, dass mithilfe visueller Medien bei den Zuhörern etwa doppelt so viele Informationen hängen bleiben als bei einem reinen Vortrag. Ihre Botschaften finden also nicht nur über den auditiven Kanal Gehör, sondern werden zusätzlich über den visuellen Kanal aufgenommen. Manche Teilnehmer verzichten im Assessment-Center aus Zeitmangel, wegen ihrer undeutlichen Schrift oder aufgrund mangelnder Erfahrung auf die Nutzung von Medien. Dabei habe ich bisher nur sehr selten Kandidaten erlebt, denen es tatsächlich

gelang, durch einen brillanten Vortrag die fehlende Visualisierung zu kompensieren.

Sofern der Medieneinsatz möglich ist, sollten Sie davon unbedingt Gebrauch machen. Auch wenn eine Visualisierung nicht verpflichtend, sondern nur optional ist, wird sie von den meisten Beobachtern erwartet. Stellen Sie sich deshalb nicht die Frage, ob, sondern wie und was Sie visualisieren. Der Medieneinsatz ist nicht der Ersatz für das gesprochene Wort und braucht isoliert betrachtet auch nicht selbst erklärend zu sein. Er sollte vielmehr die Ausführungen des Redners sinnvoll untermauern, die Übersicht erleichtern und zentrale Botschaften nachhaltig verankern.

Vollkommen frei und ohne jegliche Gedächtnissstütze vorzutragen, erfordert ein hohes Maß an Souveränität und zugleich viel Übung. Weniger routinierte Präsentatoren sollten sich deshalb die Messlatte selbst nicht zu hoch legen. Gerade bei der Präsentation eines fremden Themas ist der Einsatz einer kleinen Gedächtnissstütze ein sinnvolles und absolut legitimes Hilfsmittel. Auch hier kommt es weniger auf das Ob, sondern mehr auf das Wie an. Handelt es sich dagegen um vertraute Inhalte, zum Beispiel Ihre Selbstpräsentation oder Ihr spezielles Fachthema, wird allerdings erwartet, dass Sie in der Lage sind, darüber frei zu sprechen.

Gedächtnissstütze

Als absolut ungeeignet erweisen sich mehrseitig beschriebene und detailliert ausformulierte Manuskripte, womöglich in A4-Format. Nützlicher sind dagegen Karten, wie sie häufig von Fernsehmoderatoren eingesetzt werden. Solche Moderationskarten haben maximal A5-Format und sind aus etwas stärkerem Papier. Im Assessment-Center könnten Sie dafür Metaplan-Karten nutzen, die eigentlich zum Anbringen an eine Metaplan-/Pinnwand vorgesehen sind. Weniger ist mehr, deshalb versuchen Sie möglichst nur mit einer oder wenigen Karten zu arbeiten und den Text auf ein Mindestmaß zu reduzieren. Fließtexte führen dazu, dass Sie als Redner zu sehr am Manuskript haften oder gar ablesen. Ihre Moderationskarten dürfen also keinesfalls ausformulierte Sätze enthalten, sondern lediglich Stichworte, die Ihnen als Aufhänger dienen, um zum nächsten Punkt zu kommen. Manchen Rednern genügt als Hilfsmittel auch die Visualisierung an den Präsentationsmedien. Entscheiden Sie deshalb anhand Ihrer ei-

genen Präsentationserfahrung sowie nach Thema und Umfang, ob beziehungsweise welche Gedächtnisstütze Sie nutzen.

Strukturierung und Aufbau der Präsentation

Der typische Aufbau einer Präsentation folgt dem bekannten Schema Einleitung – Hauptteil – Schluss. Da es sich um die beiden wirklich erfolgskritischen Abschnitte einer Präsentation handelt, beschreibe ich zunächst die wesentlichen Ansätze für die Gestaltung von Einleitung und Schluss. Beim Hauptteil gibt es – natürlich abhängig von Thema und Zeit – vielfältige Möglichkeiten des Aufbaus. Zwei davon werde ich Ihnen näher vorstellen, die PAR-Technik und den 5-Satz.

Einleitung und Schluss

»Der erste Eindruck prägt, der letzte Eindruck bleibt.« Dieses Sprichwort beschreibt treffend die Wirkung des sogenannten Primacy-Recency-Effektes, der dazu führt, dass Botschaften am Anfang und Ende besser haften bleiben und eventuell überbewertet werden. Jeder Präsentator sollte sich dessen bewusst sein und daher ein besonderes Augenmerk auf Einleitung und Schluss legen. Nachlässigkeiten oder Pannen speziell in diesen Phasen können die Wirkung einer ansonsten gelungenen Präsentation zunichtemachen.

Veranschlagen Sie für die Einleitung maximal zehn Prozent der Präsentationszeit. Diese Phase dient dazu, Aufmerksamkeit für das Thema zu wecken und Orientierung zu schaffen. Natürlich gilt es, dabei die üblichen Formalitäten zu beachten, wie die Begrüßung der Zuhörer und gegebenenfalls die namentliche Vorstellung. Bei einer Selbstpräsentation ist dies ohnehin obligatorisch. Handelt es sich um einen Präsentationsauftrag, den Sie explizit aus der Perspektive einer bestimmten Rolle bearbeiten mussten, sollten Sie dies unbedingt berücksichtigen. Hier ein Beispiel aus einem Arbeitsauftrag:

Beispiel

Sie sind der neue Vertriebsleiter in unserem Unternehmen. Bitte entwickeln Sie ein Konzept zu ..., das Sie anschließend vor der Geschäftsführung präsentieren.

Formulieren Sie dann Ihre Begrüßung und Vorstellung rollenadäquat, zum Beispiel: »Sehr geehrte Damen und Herren der Geschäftsfüh-

rung, mein Name ist ..., als neuer Vertriebsleiter freue ich mich, Ihnen nun mein Konzept zu ... vorstellen zu können« (nicht: *dürfen*).

Durch einen spannenden Einstieg erhöhen Sie die Aufmerksamkeit der Zuhörer. Folgende Möglichkeiten sind dazu gut geeignet:

Spannungsbogen aufbauen

- Bezug zu einem aktuellen Anlass/Thema
- rhetorische Frage
- provokante These
- paradox erscheinende Aussage
- Metapher
- Zitat

Entscheidend ist dabei, dass das gewählte Stilmittel auch tatsächlich zum Thema passt und der Anknüpfungspunkt erkennbar ist oder im Laufe der Präsentation hergestellt wird. Dann können Sie Ihrer Präsentation mit diesem Paukenschlag eine eindrucksvolle Eröffnung verleihen. Gerade bei längeren Präsentationen bietet es sich an, zu Beginn einen kurzen Überblick über die vorgesehenen Themen zu geben beziehungsweise die Agenda vorzustellen. Sie erleichtern damit den Zuhörern die Orientierung und machen Ihre Vorgehensweise nachvollziehbarer. Bei sehr kurzen Präsentationen können Sie darauf jedoch meist verzichten.

Ein entscheidender Fehler – nicht nur im Assessment-Center – ist eine Präsentation mit einer Rechtfertigung zu beginnen, wie: »Bitte entschuldigen Sie meine Schrift ...« oder »Aufgrund der knappen Zeit konnte ich nur ein Chart vorbereiten.« oder »Ich kann leider nicht so gut zeichnen ...«. Durch dieses Understatement-Verhalten versucht der Vortragende die Erwartungshaltung der Zuhörer möglichst gering zu halten. Doch damit entwertet er seine Präsentation von vornherein und lenkt die Aufmerksamkeit der Beobachter zwangsläufig auf weitere Defizite. Verzichten Sie auf jegliche Rechtfertigungen und Entschuldigungen!

Genauso wichtig wie eine gute Eröffnung ist ein gelungener Abschluss. Bringen Sie am Ende der Präsentation Ihr Fazit auf den Punkt. Fassen Sie die wesentlichen Kernaussagen noch einmal kurz zusammen – ohne dabei neue Punkte einzubringen. Wenn es Ihnen gelingt,

Zu guter Letzt

eine Brücke zu Ihrer Einleitung zu schlagen, schließt sich für die Zuhörer der Kreis und Sie verdeutlichen noch einmal den roten Faden Ihrer Präsentation.

Souverän abschließen

Überlegen Sie sich gut, mit welchem letzten Satz Sie aussteigen werden. Verlegenheitsabschlüsse hören sich oft so an: »So, das war's.« oder »Damit bin ich nun am Ende meiner Ausführungen.« oder »Ich hoffe, ich konnte Ihnen das Thema damit näherbringen.« Als kritischer Zuhörer möchte man dann gerne erwidern »Nicht nur am Ende der Ausführungen.« Oder »Die Hoffnung stirbt ja bekanntlich zuletzt.« Wenn Sie erklären, dass es sich um das Ende handelt, ist es so, als würden Sie bei einem Witz ausdrücklich darauf hinweisen, dass Sie gerade die Pointe erzählt haben. Diese kann dann wohl nicht so gut gewesen sein, wenn sie erst durch eine Erläuterung erkennbar wird. Genauso verhält es sich mit dem Abschluss einer Präsentation, der so inszeniert sein muss, dass ihn die Zuhörer selbsterklärend als solchen wahrnehmen.

Für einen gelungenen Ausstieg bietet es sich an, die Präsentation zu beenden mit

- einer klaren Empfehlung
- einem Appell
- einem positiven Ausblick
- einem passenden Zitat

Verlassen Sie nun keinesfalls fluchtartig die Bühne. Halten Sie noch einen Augenblick inne und bleiben Sie einige Sekunden vor Ihrem Publikum stehen. Erst dann kann Ihre Botschaft ihre volle Wirkung entfalten. Für den Fall, dass anschließend Fragen durch die Beobachter vorgesehen sind, müssen Sie dem Gremium ohnehin noch zur Verfügung stehen.

Bei der häufig verwendeten Formulierung »Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit« gehen die Meinungen von Rhetorikexperten auseinander. Manche sehen dies als angemessene höfliche Verabschiedung. Andere wiederum interpretieren diese Floskel eher als unterwürfige – und damit überflüssige – Geste. Wenn Sie einen griffigeren Ausstieg parat haben (siehe oben), dann verzichten Sie lieber darauf. Sollte Ih-

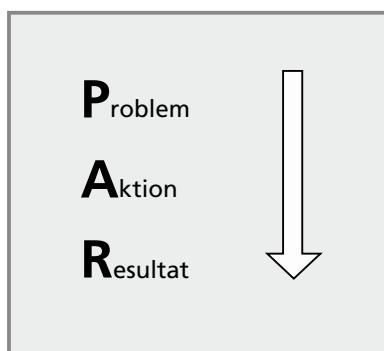
nen partout nichts Besseres einfallen, dann verwenden Sie stattdessen lieber ein schlichtes »vielen Dank«.

Zeigen Sie sowohl in der Eröffnung als auch im Abschluss Präsenz. Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit muss den Zuhörern gelten – nicht Ihren Unterlagen, nicht den Präsentationsmedien und nicht dem Muster des Teppichbodens. Auch die Wirkung Ihrer Körpersprache spielt dabei eine entscheidende Rolle (siehe Abschnitt *Persönlichkeit und Auftreten* ab Seite 65). Grundsätzlich rate ich davon ab, sich bei Präsentationen Formulierungen auswendig einzuprägen, allerdings mit zwei Ausnahmen: Einleitung und Schluss! Der Wortlaut dieser wenigen Sätze muss sitzen. Sie haben dann in diesen wichtigen Präsentationsphasen den Kopf frei, um sich voll auf Ihr Publikum zu konzentrieren.

Seien Sie präsent

Bei PAR handelt es sich um eine Technik, die sowohl bei Pressesprechern als auch bei Politikern weit verbreitet ist. Nach diesem simpel anwendbaren und leicht zu merkenden Prinzip können Sie den Hauptteil Ihrer Präsentation aufbauen.

**PAR-Technik –
Hauptteil**



Nachdem Sie kurz auf das zugrunde liegende **Problem** eingegangen sind, stellen Sie ausführlich Ihre **Aktion**, also Ihr Konzept zur Problemlösung, vor. Danach zeigen Sie das (erwünschte) **Resultat** Ihres Lösungsansatzes auf. Die drei Schritte Problem – Aktion – Resultat müssen Sie aber nicht bei jedem Präsentationsauftrag wörtlich nehmen. Wahlweise passt oft eine der in der folgenden Übersicht dargestellten Alternativen besser als Beschreibung für den jeweiligen Schritt.

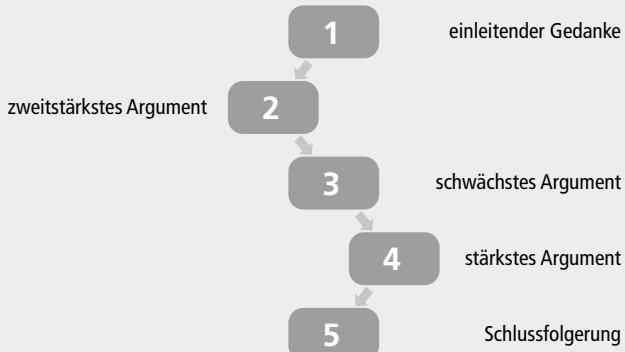
PAR-Schritte	Alternativbezeichnungen
P <small>roblem</small>	<ul style="list-style-type: none"> • künftiges Problem • Schwachstelle • Verbesserungspotenzial • Ausgangslage • Ist-Analyse • Ziel
A <small>ktion</small>	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen • Verbesserungsvorschläge • Vorgehensweise • Lösungsweg • Prozessablauf
R <small>esultat</small>	<ul style="list-style-type: none"> • (zu erwartendes) Ergebnis • Auswirkungen • Konsequenz • positiver Ausblick • weitere Schritte

Die PAR-Technik bietet sich bei Arbeitsaufträgen an, die zum Ziel haben, ein Verbesserungskonzept oder eine Lösung für ein bestimmtes Problem vorzustellen. Sie ist daher auch gut für die Umsetzung einer Kurz-/Ergebnispräsentation nach einer Gruppendiskussion geeignet. Innerhalb einer Selbstpräsentation kann damit sehr gut die Bewältigung herausfordernder Aufgaben beschrieben werden (siehe Seite 80 *Punkten mit PAR*).

5-Satz-Technik – Hauptteil

Eine weitere Möglichkeit, den Hauptteil einer Präsentation aufzubauen, ist die 5-Satz-Technik. Dabei handelt es sich um eine rhetorische Argumentationsfigur mit dem Ziel, die Zuhörer in fünf Schritten von einer bestimmten Position zu überzeugen. Die 5-Satz-Technik bietet unterschiedliche Variationsmöglichkeiten, von denen ich Ihnen hier die drei am häufigsten verwendeten aufzeige.

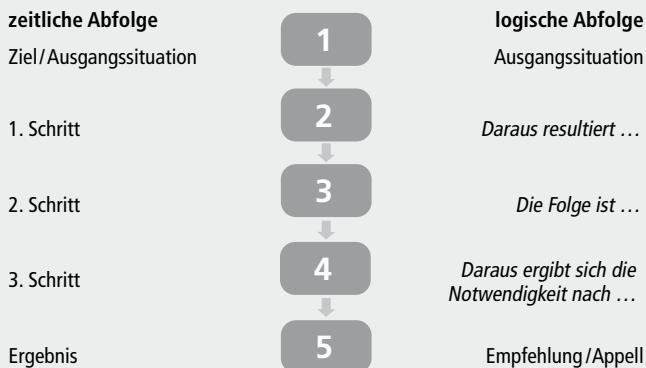
Der Aufsatzplan



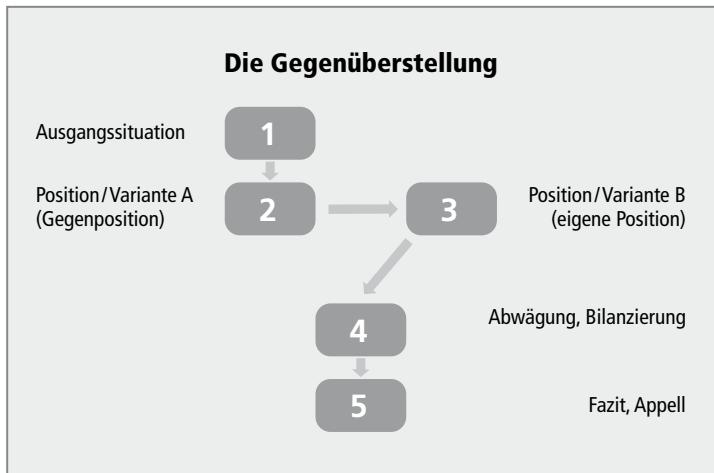
Beim Aufsatzplan werden die drei wesentlichen Argumente nacheinander dargestellt. Die Argumente müssen dabei nicht aufeinander aufbauen, sondern können unabhängig voneinander die eigene Position untermauern. Am effektivsten ist dieser Argumentationsablauf, wenn Sie mit dem zweitstärksten Argument beginnen, das schwächste in die Mitte packen und sich das stärkste bis zum Schluss aufheben.

Die eigene
Position stützen

Die Kette



Bei der Kette werden die Argumente nicht unabhängig voneinander dargestellt, sondern bauen aufeinander auf. Der nächste Schritt resultiert also immer aus dem vorhergehenden. Die Argumentationsfigur kann dabei sowohl eine zeitliche als auch eine logische Abfolge widerspiegeln.



Zwei Varianten beleuchten

Die Gegenüberstellung bietet sich an, wenn zwei (oder mehr) Positionen beziehungsweise Lösungsvorschläge im Raum stehen, von denen Sie sich für einen aussprechen sollen. Im Sinne eines abwägenden Entscheidungsfindungsprozesses sollten zunächst beide Varianten beleuchtet werden. Danach erfolgt eine Abwägung, die natürlich zugunsten des von Ihnen präferierten Vorschlags ausfällt und abschließend in ein Fazit mündet.

Die 5-Satz-Technik kann entweder als Argumentationsstrategie für einen Teilbereich innerhalb einer Präsentation herangezogen werden oder als Grundstruktur für den kompletten Vortrag dienen. Bei Bedarf können Sie diese Figur um zusätzliche Schritte erweitern, sollten aber berücksichtigen, dass die Nachvollziehbarkeit bei zu vielen Etappen leiden wird.

Medieneinsatz

In diesem Abschnitt möchte ich Ihnen die Vor- und Nachteile sowie die Einsatzmöglichkeiten unterschiedlicher Medien aufzeigen. Dabei werde ich mich auf die im Assessment-Center am häufigsten anzutreffenden Medien wie Flipchart, Metaplanwand, Whiteboard und Overheadprojektor konzentrieren. Die Erfahrung zeigt, dass diese vielen Assessment-Center-Teilnehmern fremd sind, da sie im Berufsalltag immer weniger zum Einsatz kommen. Der Umgang mit PowerPoint und Beamer ist dagegen für viele Routine. Aufgrund der geringen Assessment-Center-Relevanz wird auf dieses Medium hier jedoch nicht näher eingegangen.

Praxistauglichkeit der unterschiedlichen Medien

FLIPCHART	
Vorteile:	<ul style="list-style-type: none">• nahezu überall vorhanden• Medieneinsatz gut vorbereitbar• Standort im Raum veränderbar• universell geeignet sowohl für Texte als auch für Grafiken• Erstellung mehrseitiger Präsentationen möglich
Nachteile:	<ul style="list-style-type: none">• begrenzter Platz pro Seite• bei umfangreichen Präsentationen relativ hoher Zeitbedarf für die Beschriftung
Besonderheiten:	Es gibt eine Vielzahl von Modellen. Die Unterschiede liegen dabei meist in der Handhabung des Verschlussmechanismus für die Papieraufhängung und dem Unterbau (auf Rollen, dreibeinige Konstruktionen ohne Rollen, Höhenverstellbarkeit usw.).
Tipps:	<ul style="list-style-type: none">• Handhabung des Verschlussmechanismus für die Papieraufhängung in der Vorbereitungszeit prüfen• nach Anbringung der Blätter sicherstellen, dass die Papieraufhängung geschlossen ist, damit beim Umblättern keine Charts herabfallen• beim dreibeinigen Modell Stabilität prüfen (besonders dann, wenn die Höhe über die Befestigungsschrauben verändert wurde)• beim Flipchart mit Rollen evtl. Bremsen fixieren
Einsatzmöglichkeiten:	Das Flipchart ist relativ einfach in der Handhabung, lässt eine Vielzahl von Gestaltungsmöglichkeiten zu und ist daher universell für nahezu jede Präsentation geeignet.

METAPLANWAND (PINNWAND)	
Vorteile:	<ul style="list-style-type: none"> • große Arbeitsfläche • gut geeignet für Präsentationen, die Zug um Zug entwickelt werden • Standort im Raum veränderbar • Bespannung der Wand mit Papier möglich, dadurch zusätzliche Schreibfläche
Nachteile:	<ul style="list-style-type: none"> • zusätzliches Kleinmaterial (Nadeln, Karten) erforderlich • Vorbereitung des Medieneinsatzes nur zum Teil möglich
Besonderheiten:	Es gibt sowohl Modelle mit als auch ohne Rollen. Je nach Konsistenz der Wand kann beim Anpinnen ein Widerstand entstehen und dadurch die Wand nach hinten kippen beziehungsweise wegfahren.
Tipps:	<ul style="list-style-type: none"> • sicherstellen, dass genügend Nadeln bereitliegen • Karten in der richtigen Reihenfolge sortiert bereithalten • Nadeln dringen am besten ein, wenn sie möglichst schnell und schräg von oben gepinnt werden • bei einer Wand mit Rollen unbedingt Bremsen feststellen, ansonsten ggf. beim Anpinnen das Untergestell mit dem eigenen Fuß fixieren
Einsatzmöglichkeiten:	Die Metaplanwand bietet sich speziell dann an, wenn der Präsentator den entwickelnden Charakter unterstreichen möchte. Für sehr kurze Präsentationen ist dieses Medium weniger geeignet. Bei einer Flipchart-Präsentation kann es zusätzlich zur Befestigung einzelner Charts eingesetzt werden.

OVERHEADPROJEKTOR	
Vorteile:	<ul style="list-style-type: none"> • Medieneinsatz gut vorbereitbar • Beschriftung von Folien in der Vorbereitungszeit relativ schnell möglich • sowohl für Texte als auch für Grafiken geeignet
Nachteile:	<ul style="list-style-type: none"> • unflexible Raumaufteilung durch Abhängigkeit von einer geeigneten Projektionsfläche • Lesbarkeit abhängig von den Lichtverhältnissen im Raum • unprofessionelle Wirkung bei verstaubten beziehungsweise verschmierten Glasoberflächen • Aufmerksamkeit wird mehr auf den Lichtkegel an der Wand als auf den Redner gezogen
Besonderheiten:	Overheadprojektoren kommen nur noch selten zum Einsatz, gehören aber in vielen Schulungsräumen noch zum Standardinventar. Das Risiko, auf ein nicht mehr einwandfrei funktionierendes Gerät zu treffen, ist deshalb höher als bei anderen Medien.

Tipps:	<ul style="list-style-type: none"> • vor dem Einsatz Funktionstüchtigkeit sicherstellen und Stromversorgung prüfen • Einstellungen mit einer Folie testen (Schärfe, Helligkeit, richtiger Abstand zur Projektionsfläche) • Glasflächen ggf. säubern
Einsatzmöglichkeiten:	Die Verwendung des Overheadprojektors sollte eher die Ausnahme sein. Er gilt als altrmodisches Medium. Für »Noteinsätze« kann er dennoch gut geeignet sein, um nicht ganz ohne Visualisierung präsentieren zu müssen.

WHITEBOARD	
Vorteile:	<ul style="list-style-type: none"> • gut geeignet, um während der Präsentation schnell etwas zu skizzieren • Text kann wieder gelöscht werden • magnetische Oberfläche
Nachteile:	<ul style="list-style-type: none"> • Whiteboards sind häufig an der Wand montiert, dadurch ist der Standort nicht veränderbar • kaum Möglichkeiten zur Vorbereitung des Medieneinsatzes, da direkt an das Board geschrieben wird
Besonderheiten:	Die Beschriftung darf nur mit speziellen wasserlöslichen Whiteboardstiften erfolgen, damit das Board wieder gelöscht werden kann.
Tipps:	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen, dass es sich um geeignete Whiteboardstifte handelt, keinesfalls Flipchart-Marker verwenden (Kennzeichnung beachten)
Einsatzmöglichkeiten:	Für Ultrakurz- oder Ad-hoc-Präsentationen kann ein Whiteboard sinnvoll genutzt werden. Es bietet sich als Ergänzung an, um kurz etwas zu skizzieren oder zusätzliche Charts magnetisch anzuheften. Als alleiniges Medium für längere Präsentationen erweist sich das Whiteboard als untauglich.

Da das Flipchart vielfältig einsetzbar ist, so gut wie immer zur Verfügung steht und selbst mit wenig Erfahrung sicher handhabbar ist, empfehle ich es im Assessment-Center als die erste Wahl. Das Arbeiten mit der Metaplanwand hat bei manchen Themen einen gewissen Charme und kann einer Präsentation eine positive Dynamik verleihen. Wer damit präsentiert, sollte Erfahrung mitbringen. Gerade bei längeren Präsentationen bietet es sich für Präsentationserfahrene an, einen Medien-Mix zu nutzen, also sich für ein Hauptmedium zu entscheiden und phasenweise mit anderen Medien zu arbeiten.

Fazit

Grundregeln der Flipchart-Gestaltung

Wie bereits erwähnt, ist das Flipchart in einem Assessment-Center das am vielseitigsten nutzbare Präsentationsmedium. Daher möchte ich Ihnen kurz die wichtigsten Grundregeln für die Beschriftung aufzeigen – anhand eines konkreten Beispiels.

Tipp

Eine ansprechende und zugleich zügige Gestaltung der Charts erfordert etwas Routine und Übung. Nutzen Sie deshalb im Vorfeld des Assessment-Centers jede Gelegenheit im Berufsalltag, um sich mit diesem Medium vertraut zu machen. Stellen Sie sich eventuell zu Hause ein Flipchart in Ihr Arbeitszimmer und üben Sie damit. Im Bürofachhandel erhält man das einfache Modell für ca. 50 Euro.

Vorbereitung des Medieneinsatzes

Zur Vorbereitung Ihrer Präsentation wird Ihnen das erforderliche Moderationsmaterial wie Flipchart-Papier, Metaplankarten und Stifte zur Verfügung gestellt. Gerade bei Letzteren kann man jedoch schnell eine böse Überraschung erleben. Nicht alle Flipchart-Marker funktionieren gleich gut. Es ist leider keine Seltenheit, auf ausgetrocknete oder schlecht schreibende Stifte zu treffen. Decken Sie sich deshalb gleich zu Beginn der Vorbereitungszeit mit den notwendigen Utensilien ein und testen Sie Ihre Stifte sofort. Auch wenn im Sinne der Fairness und Gleichbehandlung im Assessment-Center kein Engpass beim Moderationsmaterial entstehen dürfte, passiert es in der Praxis dennoch immer wieder.

Grundregeln für Text-Charts

- ☒ max. 10 Zeilen
- ☒ stichpunktartig in Druckschrift
- ☒ mit der breiten Kante schreiben
- ☒ Schriftfarben: schwarz, blau
- ☒ Hervorhebungsfarben: rot, grün
- ☒ Groß- u. Kleinbuchstaben nutzen
- ☒ ↑ Schriftgröße mind. 4 cm
- ☒ Wichtiges markieren
- ☒ nicht bis zum Rand ☐ beschriften

Durchführung und Vorbereitung der Präsentation finden manchmal in getrennten Räumen statt. Anstatt des eigentlichen Präsentationsmediums stehen Ihnen im Vorbereitungsraum dann häufig nur Arbeitstische zur Anfertigung Ihrer Moderationsmaterialien zur Verfügung. Stellen Sie sich deshalb darauf ein, dass Sie vermutlich kurz vor Ihrem Auftritt mit Ihrem kompletten Material umziehen müssen. Sie haben dann oft nur noch wenige Augenblicke Zeit, um Ihr Präsentationsmaterial anzubringen und Ihre Bühne vorzubereiten.

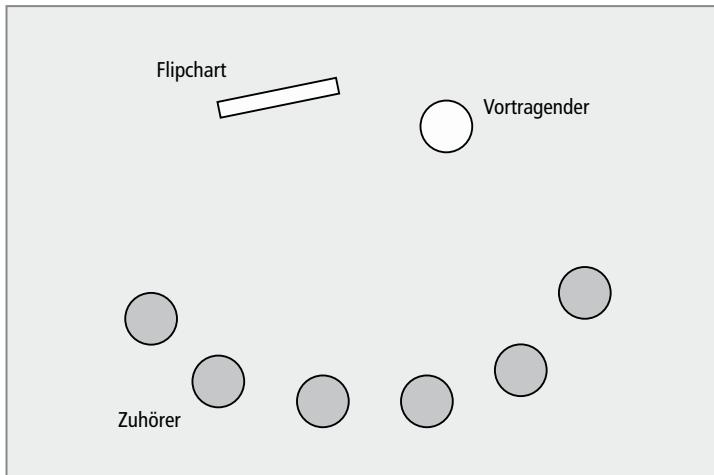
Nur weil Sie die Medien beim Betreten des Raumes in einer bestimmten Anordnung vorfinden, sollte dies keinesfalls bedeuten, dass Sie diese so beibehalten müssen. Stellen Sie sicher, dass die Ausrichtung für Ihre Präsentation passt. Dabei muss gewährleistet sein, dass die Handhabung reibungslos funktioniert, Sie einen angemessenen Aktionsradius und die Zuhörer eine optimale Sicht haben. Scheuen Sie sich deshalb nicht, die Anordnung der Präsentationsmedien nach Ihren Anforderungen zu verändern.

Damit Sie die ungeteilte Aufmerksamkeit erhalten, sollten Sie darauf achten, dass auf der Bühne keine Präsentationsmaterialien Ihrer Voredner mehr sichtbar sind. Dies gilt auch dann, wenn es sich dabei um ein Medium handelt, mit dem Sie gar nicht arbeiten. Ihre Präsentation verliert an Wirkung, wenn im Hintergrund noch die Unterlagen anderer Teilnehmer hängen. Blättern Sie die nicht zu Ihrer Präsentation gehörenden Charts zunächst weg oder drehen Sie die Präsentationsmedien, die Sie nicht benötigen, um.

Persönlichkeit und Auftreten

Eine Präsentation ist zweifelsohne die Assessment-Center-Aufgabe, bei der Ihr persönliches Auftreten am deutlichsten wahrgenommen wird. Für einen guten Redner ist es noch nicht ausreichend, durch gute Argumente und eine klare Struktur inhaltlich zu überzeugen. Mindestens genauso wichtig sind die Botschaften, die auf der nonverbalen Ebene gesendet werden.

Nehmen Sie einen möglichst zentralen Standort ein, an dem Sie als der Mittelpunkt der Präsentation wahrgenommen werden. Stehen Sie frei im Raum, also nicht an einem Tisch oder Pult. Sollten Sie eine Ablagefläche für Material benötigen, dann richten Sie diese seitlich anstatt vor sich ein. Redner, die sich hinter einer Barriere platzieren, die Mitte des Raumes meiden oder sich am Präsentationsmedium festhalten, strahlen wenig Selbstbewusstsein aus.



Wählen Sie Ihre Position so, dass Sie Blickkontakt zu allen Zuhörern herstellen können und diese wiederum möglichst freie Sicht auf Ihre Medien haben. Als günstig erweist sich ein Standort, an dem Sie seitlich versetzt vor dem Präsentationsmedium stehen. Für Rechtshänder ist es empfehlenswert, sich links davon zu platzieren; so kann die rechte Hand zum Andeuten eingesetzt werden, ohne dass man sich dabei von den Zuhörern abwenden muss.

Standpunkt beziehen

Wie viel Bewegung im Raum verträgt eine Präsentation? Hohe Anspannung äußert sich bei vielen Menschen in einem zunehmenden Bewegungsdrang. Vortragende, die viel umherlaufen, hinterlassen oft einen zerstreuten oder unsicheren Eindruck. Achten Sie deshalb auf einen ruhigen Stand – dieser strahlt gerade in der Eröffnungsphase Souveränität aus. Das bedeutet aber keinesfalls, dass Sie während der ganzen Präsentation wie angewurzelt an einer Stelle verharren müssen. Selbstverständlich können Sie gelegentlich Ihre Position verändern oder einmal auf die Zuhörer zugehen. Erfahrene Präsentatoren vollziehen oft sogar bewusst einen Standortwechsel, wenn sie ein neues Thema eröffnen.

Gestik und Haltung der Hände

Wohin nur mit den Händen? Das ist eine Frage, die mir häufig in unseren Trainings gestellt wird und bei der viele Vortragende unsicher sind. Vor Beginn der Präsentation bieten sich zwei Ausgangshaltun-

gen für Ihre Arme an. Bei der ersten Möglichkeit hängen Ihre Arme einfach locker seitlich herab. Um aber nicht militärisch zu wirken, sollten Sie diese Grundposition nur wenige Sekunden beibehalten. Integrieren Sie die Arme dann möglichst schnell in den Redefluss zum Beispiel mittels einer Willkommensgeste. Bei der anderen Ausgangshaltung befinden sich beide Arme leicht angewinkelt vor dem Oberkörper mit den Händen etwa auf Bauchnabelhöhe. Dabei können sich die Finger der beiden Hände locker berühren, ohne dass sich dabei die Hände festhalten. Versuchen Sie nicht die Bewegung Ihrer Hände zu unterdrücken, sondern binden Sie sie möglichst früh als natürliche Gesten in den Fluss Ihrer Ausführungen ein. Am leichtesten gelingt es Ihnen, wenn Sie damit beginnen, gelegentlich am Präsentationsmedium, zum Beispiel am Flipchart, kurz den Punkt anzudeuten, über den Sie gerade sprechen.

Der Einsatz angemessener Gesten wirkt sich nicht nur positiv auf die Informationsaufnahme aus, sondern vermittelt zudem Glaubwürdigkeit, Überzeugtheit und Engagement des Redners. Damit Ihre Gestik als grundsätzlich positiv wahrgenommen wird, sollten Sie folgende Punkte berücksichtigen:

Regeln für positive Gestik

- **Sichtbare, nach oben zeigende Handflächen:** Dadurch erhalten die Gesten einen einladenden Charakter. Offenheit und Vertrauen werden signalisiert. Denn wer die Handflächen offen zeigt, hat nichts zu verbergen.
- **Einsatz der ganzen Hand:** Das Gestikulieren mit dem ausgestreckten Zeigefinger wird als Drohgeste empfunden, wogegen die komplette Hand unverfänglicher wirkt. Verwenden Sie deshalb beim Deutzen die ganze Hand.
- **Gesten auf Höhe des »neutralen« Oberkörpers:** Ihre Gesten sollten sich auf Höhe des Oberkörpers – also etwa zwischen Kehlkopf und Bauchnabel – abspielen. Bewegungen außerhalb dieses Bereichs können unpassend oder unbeholfen wirken. Zudem werden die Blicke Ihrer Zuhörer dorthin gezogen, wo sich Ihre Hände gerade befinden.

Manchen Rednern, die partout nichts mit den Händen anzufangen wissen, kann es helfen, etwas in der Hand zu halten, zum Beispiel eine Moderationskarte oder einen Flipchart-Marker. Es gibt einige

Trainerkollegen, die bei Präsentationen den Stift in der Hand verteufeln. Jedoch kommt es gar nicht darauf an, ob Sie so ein Hilfsmittel benutzen oder nicht, sondern wie. Wenn Sie etwas in die Hand nehmen, dann möglichst locker und ruhig. Klammern Sie sich weder krampfhaft an dem Utensil fest noch spielen Sie nervös daran herum. Ein A4-Manuskript mag wunderbar geeignet erscheinen, um sich mit beiden Händen daran festzuhalten, aber es nimmt Ihnen die notwendige Bewegungsfreiheit bei der Gestikulation. Zudem wird bei großformatigen Zetteln schnell die Nervosität des Vortragenden sichtbar, da sich kleinste Bewegungen und leichtes Zittern auf das Papier übertragen. Eine stabile Moderationskarte maximal im Format A5, die Sie in einer Hand halten können, ist hier auf jeden Fall vorzuziehen.

Bitte vermeiden Sie Folgendes, da Sie damit eine wirklich unvorteilhafte Wirkung erzielen:

- verschränkte Arme
- Hände hinter dem Rücken
- Hand in der Hosentasche
- in die Hüfte gestemmte Hände
- Festklammern an Gegenständen (z. B. Flipchart, Rednerpult)
- Verlegenheitsgesten (zum Beispiel Berührung von Gesicht, Hals oder Frisur)

Präsenz und Aufmerksamkeit

Durch ausgeprägten Blickkontakt signalisieren Sie Präsenz und Selbstbewusstsein. Dosieren Sie Ihre Aufmerksamkeit gleichmäßig auf alle Zuhörer, indem Sie den Blickkontakt zu einer Person einige Sekunden halten und dann zur nächsten wechseln. In der Präsentationspraxis ist häufig beobachtbar, dass der Vortragende zu den Zuhörern in der Mitte einen guten Blickkontakt aufbaut, aber Personen, die am Rand sitzen, vergisst. Wenn Sie sich zu lange auf einzelne Personen fokussieren, fühlen sich diese eventuell unangenehm angestarrt, wogegen bei anderen Zuhörern der Eindruck von Missachtung oder Ausgrenzung entstehen könnte.

Dass Sie während einer Präsentation den Blickkontakt gelegentlich unterbrechen müssen, um in die Aufzeichnungen oder an das Präsentationsmedium zu schauen, ist normal. Wichtig ist jedoch dabei, diese Phasen möglichst kurz zu halten und dann wieder zügig den

Blickkontakt zu den Zuhörern herzustellen. Wenn Sie sich komplett abwenden und mit dem Rücken zum Publikum stehen, zum Beispiel beim Schreiben am Flipchart oder Anpinnen von Karten, dann legen Sie unbedingt eine Sprechpause ein. Es gilt nicht nur als unhöflich, den Zuhörern den Rücken zu zeigen und dabei zu sprechen, gleichzeitig leiden auch die Verständlichkeit und Ihre Wirkung auf die Zuhörer darunter.

Die Körperhaltung eines Menschen wird oft unbewusst als Ausdruck seiner inneren Haltung interpretiert. Redner mit herabhängenden Schultern, nach vorne gebeugtem Oberkörper und eingefallener Brust wirken nicht besonders selbstbewusst und überzeugend. Achten Sie deshalb auf eine aufrechte, gerade Haltung mit weit geöffnetem Brustkorb. Dies signalisiert nicht nur Selbstsicherheit und Präsenz, sondern erleichtert Ihnen gleichzeitig eine – für Redner günstige – tiefe Atmung. Vergessen Sie bitte auch nicht, ab und zu mal zu lächeln. Gerade bei der Eröffnung einer Präsentation gelingt es mit einer freundlichen Mimik leichter, einen positiven Draht zu den Zuhörern aufzubauen.

Haltung zeigen

Vier wesentliche Faktoren beeinflussen die Wirkung Ihrer Stimme:

Stimme

- Lautstärke
- Sprechtempo
- Modulation
- Betonung

Denken Sie daran, bei einer Präsentation grundsätzlich etwas lauter zu sprechen als in einem Vier-Augen-Gespräch. Passen Sie die Lautstärke an die Größe des Zuhörerkreises an. Als Faustregel gilt: Je größer der Raum und die Gruppe sind, desto lauter sollte Ihre Stimme sein. Wenn Sie zu leise sprechen, leidet nicht nur die Verständlichkeit, sondern Sie werden auch als weniger selbstbewusst wahrgenommen.

Bei Vorträgen neigen manche Sprecher zu einem sehr hohen Tempo. Im Assessment-Center können die Ursachen einerseits in der Anspannung, die mit der Prüfungssituation einhergeht, und andererseits im vorgegebenen Zeitlimit liegen. Mit dem Vorsatz, möglichst viele Inhalte innerhalb einer knappen Zeitvorgabe zu präsentieren und dies über hohes Sprechtempo zu erreichen, erweisen Sie sich keinerlei Ge-

fallen. Sie überfordern damit die Aufnahmefähigkeit des Publikums und ein Großteil der Informationen geht verloren. Schnellsprecher erwecken zudem leichter den Eindruck von Unsicherheit, Nervosität und mangelnder Struktur.

Pausen In diesem Zusammenhang ist es auch hilfreich, angemessene Sprechpausen einzuhalten. Diese sind in mehrreli Hinsicht wichtig. Sie ermöglichen den Zuhörern, das Gesagte besser aufzunehmen. Sie signalisieren das Ende eines Satzes beziehungsweise den Beginn eines neuen Abschnitts und lassen so die Struktur Ihres Vortrags erkennbar werden. Pausen sind auch als rhetorisches Element sehr gut geeignet, um die Aufmerksamkeit zu erhöhen und bestimmte Punkte ganz besonders hervorzuheben. Sprechpausen sind innerhalb einer Präsentation an folgenden Stellen sinnvoll:

- am Satzende
- vor besonders wichtigen Aussagen
- beim Übergang zu einem neuen inhaltlichen Abschnitt
- beim Wechsel des Präsentationsmediums
- während Sie vom Publikum abgewandt sind

Stimme macht Stimmung Der Eindruck vom Engagement und der Begeisterung eines Vortragenden wird zum großen Teil durch dessen Stimmodulation geprägt. Darunter versteht man die Variation der Lautstärke, der Tonhöhe und des Sprechtempo. Bestimmt haben Sie selbst schon mal einen Redner erlebt, der es schaffte, das Publikum bereits nach zwei Minuten einzuschläfern. Dies liegt dann an der fehlenden Modulation, die zu einer monotonen Stimme führt. Speziell im Assessment-Center erlebe ich dieses Phänomen häufig bei Präsentationen, die sehr lange im Vorfeld vorbereitet wurden. Also beispielsweise bei vorab zugesandten Aufgaben sowie bei Selbstpräsentationen, für die viele Teilnehmer präventiv ein Konzept einstudieren. Der Anspruch des Sprechers, die sorgfältig erarbeitete Präsentation inhaltlich perfekt vortragen zu wollen, führt oft dazu, dass die Lebendigkeit auf der Strecke bleibt. Mit Vorträgen, die auswendig gelernt und heruntergeleiert wirken, ernten Sie wenig Pluspunkte – auch wenn der Inhalt noch so gut ist. Voraussetzung für eine motivierende Präsentation ist eine abwechslungsreiche Stimmführung!

Für einen guten Redner ist eine gute Betonung ebenfalls wichtig. Diese trägt nicht nur zu einer facettenreich modulierten Stimme bei, sondern verleiht darüber hinaus dem Gesagten eine bestimmte Bedeutung. Lesen Sie die den folgenden Satz mehrmals laut vor, und betonen Sie nacheinander jeweils das hervorgehobene Wort:

Aussage	Bedeutung
<u>Wir müssen jetzt die Produktionskosten senken.</u>	nicht andere, sondern wir
Wir <u>müssen</u> jetzt die Produktionskosten senken.	es führt kein Weg daran vorbei
Wir müssen <u>jetzt</u> die Produktionskosten senken.	nicht irgendwann, sondern jetzt
Wir müssen jetzt <u>die Produktionskosten</u> senken.	nicht irgendwelche Kosten, sondern die Produktionskosten
Wir müssen jetzt die Produktionskosten <u>senken</u> .	nicht beibehalten, erst recht nicht erhöhen, sondern senken

Wenn Sie innerhalb eines Satzes ein bestimmtes Wort betonen, gleicht dies einer verbalen Unterstreichung, mit der Sie es ganz besonders hervorheben. Sinnvoll ist Ihre Betonung dann, wenn Sie die von Ihnen beabsichtigte Botschaft der Aussage verdeutlicht.

Spezielle Strategien für besondere Formen der Präsentation

Als Königsdisziplin der Präsentationen gilt die Selbstpräsentation. Die folgenden Strategien und Gestaltungsvorschläge werden Ihnen dabei helfen, sich im Assessment-Center vorteilhaft und überzeugend zu präsentieren. Danach erfahren Sie, was es mit einer »Präsentation auf verlorenem Posten« auf sich hat und wie Sie diese erfolgreich meistern. Bevor Sie sich mit diesen beiden speziellen Formen der Präsentation auseinandersetzen, sollten Sie bereits den allgemeinen Präsentationsteil auf den vorhergehenden Seiten gelesen haben. Dort werden die Basics zum Thema Präsentation vermittelt, auf denen die folgenden Abschnitte aufbauen.

Selbstpräsentation

Bei diesem Aufgabentyp geht es um die Darstellung der eigenen Person. Dies fällt den meisten Assessment-Center-Teilnehmern deutlich schwerer als die Präsentation eines Sachthemas. Bei der Selbstdarstellung sofort den richtigen Ton zu treffen und dabei weder zu selbstherrlich noch zu bescheiden aufzutreten, erfordert eine gründliche Vorbereitung. Die eigenen Stärken und Qualifikationen angemessen zu vermitteln und das persönliche Profil dann auch noch zu visualisieren, stellt viele vor eine echte Herausforderung. In den meisten Assessment-Centern wird eine relativ knappe Präsentationszeit von zwei bis fünf Minuten angesetzt, für die längere Variante können auch bis zu zehn Minuten veranschlagt werden. Mammut-Selbstpräsentationen, die diesen Umfang überschreiten, kann man zwar nicht ausschließen, sie kommen aber schon rein aus Organisations- und Zeitgründen sehr selten zum Einsatz.

Der Arbeitsauftrag kann entweder sehr offen gestellt sein, zum Beispiel:

- »Bitte stellen Sie sich im Rahmen einer dreiminütigen Präsentation kurz vor.«

Oder er kann durch eine konkrete Fragestellung auf bestimmte Aspekte ausgerichtet sein, zum Beispiel:

- »Zeigen Sie in einer kurzen Präsentation die wesentlichen Meilensteine Ihrer bisherigen Entwicklung sowie Ihre Ziele auf.«
- »Gehen Sie im Rahmen einer kurzen Selbstpräsentation bitte auf Ihre persönlichen Werte sowie auf Ihre Stärken und Schwächen ein.«
- »Stellen Sie den Zuhörern bitte Ihre größten Erfolge und Ihre größten Herausforderungen dar.«

Trotz des hohen Anspruchs handelt es sich bei der Selbstpräsentation um eine für den Teilnehmer recht kalkulierbare und damit gut vorbereitbare Aufgabe. Dass dafür oft die Dienste eines Beraters in Anspruch genommen werden, ist auch für die Veranstalter ein offenes Geheimnis. Dies dürfte wohl der Hauptgrund sein, weshalb die Auf-

gabe heute nicht mehr in jedem Assessment-Center als Standard-Element vertreten ist. Kommt sie dennoch dran, ist die Messlatte meist sehr hoch angesetzt. Können Sie nicht abschätzen, ob in Ihrem Auswahlverfahren eine Selbstpräsentation eingefordert wird, sollten Sie dafür auf jeden Fall präventiv ein Präsentationskonzept entwickeln. Selbst wenn diese Aufgabe nicht zum Einsatz kommt, ist deren Vorbereitung ein hilfreicher Standortbestimmungsprozess für jeden Teilnehmer eines Assessment-Centers. Zugleich decken Sie damit auch eine Reihe typischer Interviewthemen ab (siehe Kapitel *Strukturiertes Interview* ab Seite 194).

Anhand eines Praxisbeispiels werden wir nun zwei unterschiedliche Varianten der Selbstpräsentation eines Kandidaten analysieren. Es handelt sich dabei um einen externen Bewerber für die Position eines Geschäftsstellenleiters bei einem Kreditinstitut. Folgende Stellenausschreibung lag der Bewerbung zugrunde:

Analyse am Beispiel eines Kandidaten

Geschäftsstellenleiter/-in bei der Germania Bank

Für unsere Geschäftsstelle in Hamburg-Altona suchen wir einen/eine Geschäftsstellenleiter/-in:

Aufgaben:

- langfristige Absicherung und Ausbau der Marktposition
- Umsetzung der Vertriebs- und Umsatzziele
- Gewährleistung reibungsloser Abläufe
- Führung, Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter
- Kontaktpflege zu wichtigen Institutionen und Multiplikatoren

Anforderungen:

- mehrjährige Führungserfahrung in einer Bank
- Weiterbildung zum Bankfachwirt beziehungsweise Bankbetriebswirt oder erfolgreich abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium
- unternehmerisches Denken, Kundenorientierung und hohe Leistungsbereitschaft
- sicheres und überzeugendes Auftreten sowie zuverlässiges und systematisches Arbeiten

Der Bewerber wurde in ein Assessment-Center eingeladen und erhielt den Auftrag, sich im Rahmen einer maximal vierminütigen Selbstpräsentation den Beobachtern vorzustellen.

Version 1

Sehr geehrte Damen und Herren,

es freut mich, dass Sie mir heute die Gelegenheit geben, mich vorzustellen.

Mein Name ist Christian Reinhard, ich bin 35 Jahre alt, verheiratet und habe eine achtjährige Tochter. Nach meinem Fachabitur entschied ich mich für die Bankenbranche und trat meine Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Hanse Kreditbank in Hamburg an. Während der Ausbildung durchlief ich fast alle Abteilungen in der Hauptgeschäftsstelle und war außerdem einige Monate in den Filialen Schenefeld und Fuhlsbüttel eingesetzt. Dadurch erhielt ich einen guten Einblick in alle Bereiche eines großen Kreditinstituts. Nach dem Abschluss der Ausbildung wurde ich von der Hanse Kreditbank in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen. Nach zehn Monaten erfolgte meine Einberufung zur Bundeswehr. Meinen Wehrdienst leistete ich bei der Luftwaffengarnison in Germersheim/Rheinland-Pfalz ab.

Nach meiner Bundeswehrzeit wurde ich in der Filiale Ohlsdorf der Hanse Kreditbank eingesetzt und dort als Kundenberater eingearbeitet. In dieser Zeit durfte ich mehrere Verkaufsseminare besuchen und konnte meine Vertriebserfahrung im Tagesgeschäft Zug um Zug ausbauen. Da es sich nur um eine kleine Filiale handelte, wurde sie zwei Jahre später aus Rationalisierungsgründen leider geschlossen. Die Mitarbeiter wurden jedoch nicht entlassen, sondern konnten in anderen Geschäftsstellen eingesetzt werden.

Ich konnte dann als Kundenberater in unsere Hauptgeschäftsstelle wechseln. Da mein damaliger Chef aufgrund einer plötzlichen schweren Erkrankung arbeitsunfähig wurde, musste die Teamleiterstelle neu besetzt werden. Ich habe mich auf die interne Stellenausschreibung beworben und wurde für die Teamleiterposition

ausgewählt. Während dieser Zeit begann ich außerdem mein berufsbegleitendes BWL-Studium.

Meine Vorgesetzten schätzten mein Engagement und boten mir nach drei Jahren die Position des stellvertretenden Geschäftsstellenleiters in der Filiale Wandsbek an, die ich gerne übernahm. In dieser Position bin ich nun bereits seit vier Jahren tätig und unterstütze den Geschäftsstellenleiter. Ich bin außerdem für die Personaleinsatzplanung unserer Filiale verantwortlich. Vor einem Jahr habe ich mein BWL-Studium erfolgreich abgeschlossen und bin nun Diplom-Betriebswirt (FH). Strukturiertes Arbeiten und hohe Leistungsbereitschaft zählen zu meinen Stärken.

Da mir Führungsaufgaben Spaß machen, würde ich gerne eine Position als Geschäftsstellenleiter in Ihrem Hause übernehmen. Vielleicht noch ein Satz zu meinen Hobbys: In meiner Freizeit gehe ich gerne Segeln und spiele Volleyball.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Version 2

mein Name ist Christian Reinhard, ich bin 35 Jahre jung und derzeit stellvertretender Geschäftsstellenleiter bei der Hanse Kreditbank. Da es mein Ziel ist, künftig die Gesamtverantwortung für eine Geschäftsstelle zu übernehmen, freue ich mich über die Einladung zu diesem Assessment-Center.

Vor 15 Jahren startete ich meine Ausbildung zum Bankkaufmann, danach hatte ich Gelegenheit, als Kundenberater mein Vertriebs-Know-how zu vertiefen und konnte dann als Teamleiter meine erste Führungserfahrung sammeln. In meiner aktuellen Position als Stellvertreter unterstütze ich den Geschäftsstellenleiter bereits seit vier Jahren bei der Steuerung der gesamten Filiale.

Dazu gehört zum Beispiel die Personaleinsatzplanung für unser 18-köpfiges Team, die in meiner Verantwortung liegt. Der Einfluss

dieser Routineaufgabe auf den Erfolg einer Geschäftsstelle wird oft unterschätzt. Entstehen Personalengpässe, verärgern wir unsere Kunden. Durch eine systematische und vorausschauende Planung trage ich zu einer bedarfsgerechten Personalbesetzung bei. Dies erhöht sowohl die Zufriedenheit unserer Kunden als auch unserer Mitarbeiter.

Im Laufe der Zeit habe ich eine Reihe weiterer Führungsaufgaben übernommen. Dazu zählen die Monatsgespräche mit allen Kundenberatern sowie Mitarbeiter Schulungen und Vertriebscoaching. Im letzten Jahr kam zum Beispiel ein junger Kundenberater neu in unsere Filiale. Ich hatte den Eindruck, dass sich sein Engagement so im Mittelfeld bewegte und er noch mehr erreichen könnte. Ich coachte den Mitarbeiter regelmäßig bei seinen Kundengesprächen und gab ihm Feedback. Wir vereinbarten anspruchsvolle und zugleich motivierende Ziele. Dem Mitarbeiter gelang es dadurch, seinen Verkaufserfolg Stück für Stück zu steigern.

Genauso wichtig wie die Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist mir meine persönliche Entwicklung. Deshalb entschied ich mich für ein berufsbegleitendes BWL-Studium, das ich im vergangenen Jahr erfolgreich abschloss. Zu Beginn war es für mich schon eine Herausforderung, neben Beruf und Familienleben – ich habe eine mittlerweile achtjährige Tochter – noch einmal die Schulbank zu drücken. Doch gerade in Zeiten von Mehrfachbelastungen helfen mir auch meine Hobbys Segeln und Volleyball, mich fit zu halten.

Vor allen Dingen verleiht mir jedoch mein Beruf Energie. Es macht mir Spaß, etwas voranzubringen und Verantwortung zu übernehmen. Deshalb ist für mich der nächste Schritt die Leitung einer Geschäftsstelle. Mit meiner Berufserfahrung, meiner Führungserfahrung und meinem Engagement würde ich gerne zum Erfolg der Germania Bank beitragen!

Zunächst beantworte ich eine Frage, die an dieser Stelle häufig auftaucht: »Soll das wirklich eine vierminütige Präsentation sein?« Ja, denn eine Rede ist bekanntlich keine Schreibe. Sie müssen berücksichtigen, dass Ihre eigene Lesegeschwindigkeit erheblich schneller

als Ihre normale Sprechgeschwindigkeit ist. Zudem sollte eine gute Selbstpräsentation niemals abgelesen werden oder so klingen. Dies setzt ein moduliertes Sprechen in einem angemessenen Tempo mit der Einhaltung von Sprechpausen voraus. Wenn Sie durch Einsatz Ihrer Gestik am Präsentationsmedium zudem aufzeigen, über welchen Punkt Sie gerade sprechen – was absolut sinnvoll ist –, tritt ein weiterer Entschleunigungseffekt ein. Darüber hinaus hat Herr Reinhard einen gewissen Puffer eingeplant, sodass er nicht bis zur allerletzten Sekunde spricht.

Folgende Unterschiede werden bei der Gegenüberstellung der beiden Selbstpräsentationen deutlich:

	Version 1	Version 2
Inhaltlicher Schwerpunkt	Der bisherige Werdegang mit allen Stationen wird sehr ausführlich dargestellt. Die Vergangenheit beansprucht (zu) viel Raum.	Der Fokus liegt auf der aktuellen beruflichen Tätigkeit. Die vorausgegangene berufliche Entwicklung ist auf eine knappe prägnante Darstellung beschränkt.
Darstellung der Stärken	Stärken wie strukturiertes Arbeiten und hohe Leistungsbereitschaft werden zwar genannt, aber unzureichend mit konkreten Beispielen untermauert.	Der Bewerber nutzt die PAR-Technik, um seine Stärken sichtbar zu machen. Am Thema Personal-einsatzplanung und am Beispiel des jungen Kundenberaters verdeutlicht er seinen Beitrag zum Erfolg, ohne die Bezeichnung Stärken zu verwenden.
Einleitung	Die Eröffnung mit dem kurzen Abriss der persönlichen Daten erinnert an ein 08/15-Schema und wirkt wenig mitreißend.	Der Kandidat startet mit seinem Ziel und setzt bereits Akzente. Der Einstieg wirkt selbstbewusst.
Schluss	Durch den Ausstieg mit den Hobbys belegt der Bewerber die »beste Sendezeit« mit einem unwichtigen Thema. Bei der Verabschiedung mit »Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit« handelt es sich um eine nicht besonders originelle Standardfloskel.	Das Ende wird dazu genutzt, um die eigenen Vorteile noch einmal in komprimierter Form zu platzieren. Der Abschluss hat Apellcharakter.

Sprachstil	<p>Es werden viele passiv wirkende Formulierungen verwendet, zum Beispiel »war eingesetzt«, »wurde ich übernommen«, »wurde ich ausgewählt«. Aktive Sprachmuster kommen weniger zum Einsatz. Der Kandidat erweckt dadurch einen eher passiven Eindruck, der mehr auf Fremd- als auf Selbstbestimmung hindeutet.</p>	<p>Der Bewerber setzt fast durchgängig aktive Sprachmuster ein, zum Beispiel »unterstützte ich«, »trage ich bei«, »habe ich übernommen«, »entschied ich mich«. Die Person wirkt dadurch entschlossen und proaktiv.</p>
-------------------	--	--

Fazit

Bei der ersten Version handelt es sich keineswegs um eine ausgesprochen schlechte Selbstpräsentation, sondern eher um eine mittelmäßige, wie ich sie in der Praxis häufig erlebe. Der Bewerber bleibt unter seinen Möglichkeiten und wirkt nicht besonders selbstbewusst. In der Version 2 – der optimierten Selbstpräsentation – gelingt es der gleichen Person, sich vorteilhaft zu präsentieren, ohne dabei überheblich zu sein. Der Kandidat vermittelt in dieser Präsentation das Bild einer dynamischen Führungskraft, die genau weiß, was sie will und was sie kann.

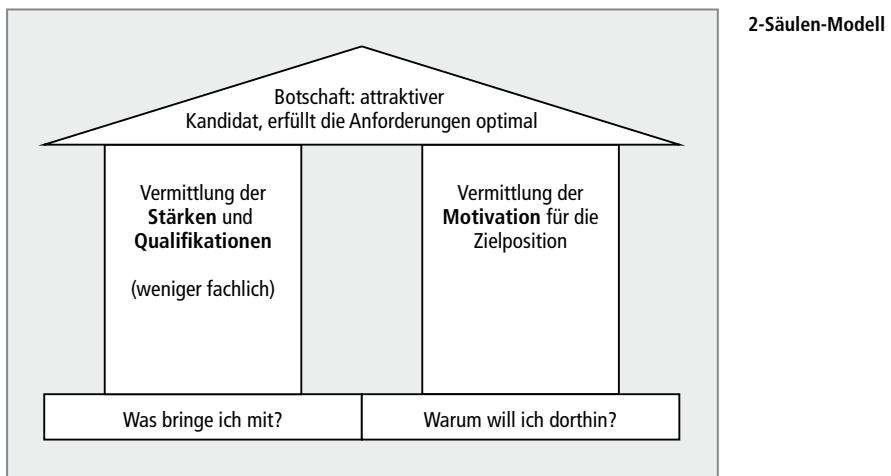
Bitte berücksichtigen Sie, dass sich diese Analyse ausschließlich auf die inhaltliche/sprachliche Ebene bezieht. Weitere Einflussfaktoren wie Körpersprache, Stimme und Medieneinsatz wurden bei diesem Beispiel ausgeklammert. Selbstverständlich entsteht ein positiver Gesamteindruck erst durch das optimale Zusammenwirken aller Informationskanäle.

Die zwei entscheidenden Fragen

Ziel Ihrer Selbstpräsentation muss es sein, den Entscheidungsträgern die Antwort zu liefern, warum gerade Sie bestens geeignet sind. Bei den Beobachtern muss die Kernbotschaft ankommen: Attraktiver Kandidat, der die Anforderungen optimal erfüllt! Eine gelungene Selbstpräsentation muss deshalb Ihre Stärken und Qualifikationen sowie Ihre Motivation für die Weiterentwicklung angemessen widerspiegeln. Verknüpfen Sie daher die Vorbereitung Ihrer Präsentation mit der Beantwortung der folgenden beiden Fragen:

1. Was bringe ich mit?
2. Warum will ich dorthin?

Damit bauen Sie zwei tragende Säulen für Ihre Argumentation auf.



Die Entwicklung einer überzeugenden Selbstpräsentation setzt voraus, dass Sie beide Fragen eindeutig beantworten können. Notieren Sie deshalb Ihre Antworten zu diesen beiden Fragen und reflektieren Sie diese zusammen mit einer anderen Person.

1. Was bringe ich mit?

.....
.....
.....
.....

2. Warum will ich dorthin?

.....
.....

.....
.....

Aufs Wesentliche konzentrieren

Muss in der Selbstpräsentation der komplette Werdegang dargestellt werden? Nein, denn gerade Kandidaten mit längerer Berufserfahrung laufen dabei Gefahr, ihr Profil zu verwässern, und kämen zudem in gehörige Zeitnot. Eine Selbstpräsentation ist kein tabellarischer Lebenslauf mit lückenlosem Nachweis. Es ist deshalb nicht erforderlich, auf jede Etappe des Werdeganges einzugehen. Setzen Sie den Schwerpunkt stattdessen bei den Stationen, die besonders gut geeignet sind, um Ihre Qualifikation für die Zielposition zu belegen.

Punkten mit PAR

Nutzen Sie die bereits auf Seite 57 vorgestellte PAR-Technik, um Ihre Stärken zu verdeutlichen. Wählen Sie dafür aktuelle Aufgaben oder Stationen Ihres bisherigen Werdegangs aus, an denen Sie aufzeigen können, wie Sie bestimmte Herausforderungen meistern. Die Vermittlung der eigenen Pluspunkte wird über diese beschreibende Vorgehensweise deutlich glaubhafter als über eine schlagwortartige plakative Aufzählung von Stärken.

PAR-Schritte	Beispiel 1	Beispiel 2
P roblem	Der Einfluss dieser Routineaufgabe auf den Erfolg einer Geschäftsstelle wird oft unterschätzt. Entstehen Personalengpässe, verärgern wir unsere Kunden.	Im letzten Jahr kam zum Beispiel ein junger Kundenberater neu in unsere Filiale. Ich hatte den Eindruck, dass sich sein Engagement so im Mittelfeld bewegte und er noch mehr erreichen könnte.
A ktion	Durch eine systematische und vor-ausschauende Planung trage ich zu einer bedarfsgerechten Personalbesetzung bei.	Ich coachte den Mitarbeiter regelmäßig bei seinen Kundengesprächen und gab ihm Feedback. Wir vereinbarten anspruchsvolle und zugleich motivierende Ziele.
R esultat	Dies erhöht sowohl die Zufriedenheit unserer Kunden als auch unserer Mitarbeiter.	Dem Mitarbeiter gelang es dadurch, seinen Verkaufserfolg Stück für Stück zu steigern.

Wie viel Privates darf in eine Selbstpräsentation? Diese Frage lässt sich nicht eindeutig beantworten. In einigen Institutionen wird erwartet, dass sich der Kandidat ganzheitlich präsentiert, also sowohl Berufliches als auch ein wenig Privates. Bei anderen Unternehmen spielt der persönliche Aspekt dagegen überhaupt keine Rolle. Vergegenwärtigen Sie sich deshalb vorher, wie der Arbeitgeber »tickt« und welche Kultur dort herrscht. Wenn Sie sich nicht sicher sind, dann empfehle ich Ihnen einige persönliche Informationen, wie Familie und Freizeitinteressen, einzustreuen. Diese sollten jedoch lediglich eine Abrundung bilden und wenig Präsentationszeit beanspruchen.

Persönliches

Nutzen Sie unbedingt Präsentationsmedien, sofern deren Einsatz möglich ist. Eine professionelle Visualisierung bietet Ihnen die Chance, sich von anderen Kandidaten positiv abzuheben und Ihre Botschaften zudem nachhaltig zu verankern. Überlegen Sie sich deshalb bereits vor dem Assessment-Center, wie Sie Ihre Selbstpräsentation visuell aufbereiten können. Entsprechende Beispiele dazu finden Sie ab Seite 83. Berücksichtigen Sie folgende fünf Grundsätze einer vorteilhaften Selbstpräsentation:

5 Grundsätze der Selbstpräsentation

- Aktuelles ist interessanter als Vergangenes.
- Berufliches ist wichtiger als Privates.
- Soft Skills sind mindestens genauso wichtig wie Hard Skills (fachliche Qualifikationen).
- Wichtige Botschaften bleiben am Anfang und am Schluss besonders gut haften.
- Eine gute Selbstpräsentation belegt die Eignung und nicht die Verweildauer in bisherigen Funktionen.

Für den Aufbau einer Selbstpräsentation sind unterschiedliche Strukturen denkbar:

Aufbau und Struktur der Selbstpräsentation

1. Chronologisch vorwärts



Bei diesem klassischen Aufbau beginnen Sie in der Vergangenheit und enden in der Gegenwart oder Zukunft. Planen Sie bei dieser Variante genügend Zeit für die gegenwärtige beziehungsweise die zukünftige Position ein. Benötigen Sie zu lange für die Darstellung der Vergangenheit, dann fehlt Ihnen diese Zeit am Ende für die Darstellung Ihrer aktuellen beruflichen Station.

2. Chronologisch rückwärts



Diese Struktur orientiert sich am sogenannten amerikanischen Lebenslauf. Hier wird der Werdegang in umgekehrter Reihenfolge präsentiert. Ein Vorteil liegt darin, dass Sie mit einem aktuellen Thema einsteigen – dies ist für die Zuhörer meist spannender. Sollten Sie zum Schluss in Zeitnot geraten, ermöglicht Ihnen diese Vorgehensweise, die Darstellung der vergangenen Stationen zu kürzen.

3. Thematisch



Bei dieser Variante ist die Selbstpräsentation in bestimmte Themenblöcke unterteilt – ähnlich wie bei einer fachlichen Präsentation. Hier erfolgt die Gliederung also nicht wie bei den chronologischen Varianten auf der Zeitachse, sondern thematisch.

Individueller Aufbau Es ist bei allen drei Varianten gut möglich, den auf Seite 81 dargestellten fünf Grundsätzen einer vorteilhaften Selbstpräsentation gerecht zu werden. Wählen Sie deshalb die Struktur aus, die Ihnen für die Darstellung Ihres individuellen Profils am geeignetsten erscheint. Die vorgestellten Möglichkeiten sollen Ihnen einen Anhaltspunkt liefern, in welcher Reihenfolge Sie vorgehen können, aber nicht müssen. Er-

innern Sie sich noch an die optimierte Version der Selbstpräsentation von Christian Reinhard? Hier wurde keine der drei hier vorgestellten Strukturen in ihrer Reinform angewandt. Stattdessen kombinierte der Kandidat in seiner Präsentation die Vorteile der unterschiedlichen Schemata.

Individueller Aufbau (Beispiel Version 2, Seite 75 – 76):



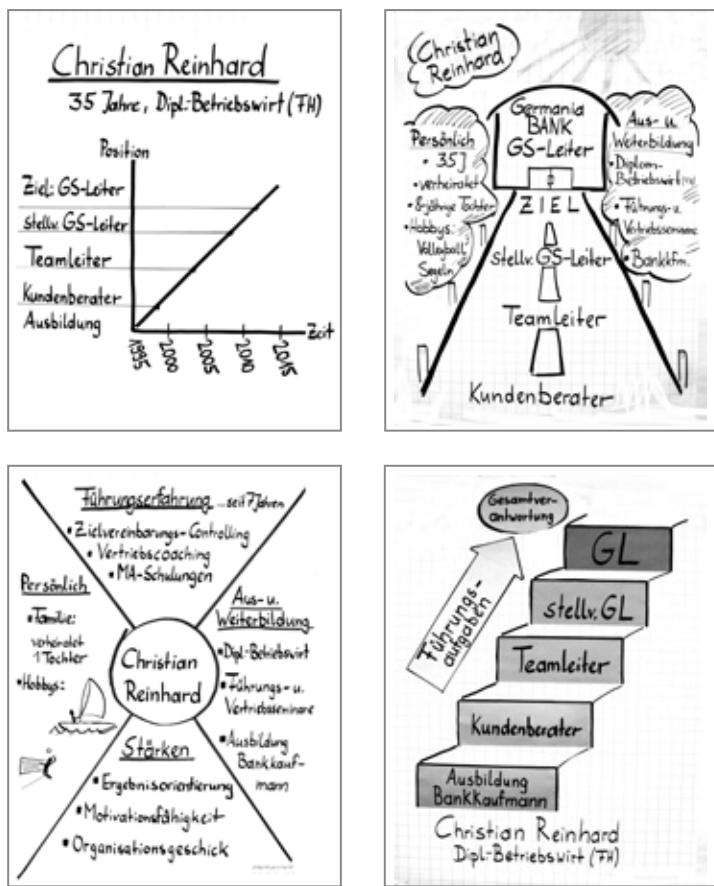
Bei einem individuellen Aufbau ist natürlich – genauso wie bei den drei klassischen Strukturen – die Erkennbarkeit eines roten Fadens wichtig. Im Beispiel von Christian Reinhard wird dafür die Zielposition gewählt, mit der sich am Ende der Präsentation der Kreis wieder schließt.

Auf den folgenden Seiten finden Sie Beispiele für die Visualisierung einer Selbstpräsentation mittels Flipchart. Damit Sie Anregungen erhalten, wie Sie Ihren Medieneinsatz gestalten können, wurden hier verschiedene Ansätze gewählt. Sie werden dabei feststellen, dass alle Varianten grafische Elemente enthalten – die eine mehr, die andere weniger. Natürlich ist es grundsätzlich auch möglich, mit einem reinen Textchart zu arbeiten. Allerdings schneidet dieses vom Wiedererkennungseffekt her deutlich schlechter ab. Beobachter, die in einem Assessment-Center eine Reihe von Präsentationen erleben, werden sich am Tagesende an nüchterne Standard-Charts kaum noch erinnern. Eine pfiffige bildhafte Darstellung prägt sich dagegen fast automatisch im Gedächtnis ein und ist bei den Zuhörern oft auch noch Tage später präsent. Zudem lassen sich bestimmte Botschaften viel einfacher über Bilder als über Text ausdrücken.

Beispiele für die Flipchart-Gestaltung

Sicher kennen Sie die Redensart »Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.« Nutzen Sie deshalb wann immer möglich auch grafische Elemente. Wie viele und welche Sie einsetzen, ist letztendlich Geschmacksache und hängt natürlich auch vom Aufbau und Umfang Ihrer Präsentation ab. Für eine kurze Selbstpräsentation, die sich im Zeitrahmen bis

fünf Minuten bewegt, empfehle ich Ihnen, sich auf eine Seite Flipchart zu beschränken.



Präsentation auf verlorenem Posten

Was sich dahinter verbirgt

Bei dieser Bezeichnung handelt es sich nicht um einen offiziellen Arbeitstitel, sondern um Beobachterjargon – man könnte die Aufgabe genauso Stresspräsentation nennen. Mit äußerst knappen Zeitvorgaben für die Vorbereitung von Präsentationen müssen Sie in fast jedem

Assessment-Center rechnen – Zeitdruck macht deshalb noch keine Stresspräsentation aus. Dass im Anschluss Fragen gestellt werden, ist ebenfalls nicht ungewöhnlich. Von einer Präsentation auf verlorenem Posten spricht man dann, wenn die Beobachter durch ihr Verhalten gezielt massiven Druck aufbauen.

Auch wenn Ihr Assessment-Center keine Stresspräsentation enthält und Sie unter Normalbedingungen präsentieren, werden Sie in diesem Abschnitt viele nützliche Hinweise finden. Die hier vorgestellten Strategien zum Umgang mit Einwänden und Fragen sind auch auf alle anderen Präsentationen anwendbar.

Hinweis

Aus einem Assessment-Center

In einem internen Assessment-Center für Teamleiteranwärter eines Automobilkonzerns wurde der Auftrag erteilt, ein Konzept zur Lösung eines bestimmten Problems zu entwickeln. Jeder Teilnehmer musste sein Ergebnis anschließend einzeln vor dem Vorstandsvorsitzenden Herrn C. und dessen Assistenten präsentieren. Diese beiden im Unternehmen real existierenden Personen wurden natürlich von zwei Beobachtern gespielt. Als der Kandidat seine Ausführungen beendete, griff ihn der Vorstand, der die Präsentation absolut regungslos verfolgte, nun mit aggressivem Unterton an: »Verlassen Sie sofort den Raum! Das ist ja wohl der allergrößte Unsinn, den ich jemals gehört habe. Was erlauben Sie sich überhaupt, damit meine wertvolle Zeit zu verschwenden!« Der Kandidat war natürlich im ersten Moment perplex, aber behielt trotzdem die Fassung und blieb standhaft. Er versuchte, die angespannte Situation auf die Sachebene zurückzuführen und den Vorstand argumentativ zu überzeugen. Dies war letztendlich auch das Verhalten, das die Beobachter sehen wollten und als positiv werteten.

Beispiel

Gelingt es dem Kandidaten, souverän seiner Linie treu zu bleiben, knickt er ein oder fällt er womöglich sogar aus dem Rahmen? Ziel einer Stresspräsentation ist es zu testen, ob ein Teilnehmer auch unter schwierigsten Bedingungen in der Lage ist, Führungsstärke, Souveränität und Überzeugungsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Gerne wird auch mit dem Szenario gearbeitet, in dem Sie als Unternehmensrepräsentant vor einer kritischen Zielgruppe ein Großprojekt

Widerstände gegen ein Großprojekt

präsentieren müssen. Dabei könnte es sich um ein Bauvorhaben, wie zum Beispiel die Errichtung einer Golfanlage, einer Produktionsstätte oder gar eines Kraftwerks handeln. Genauso beliebt ist die Information über eine geplante Großveranstaltung, wie zum Beispiel ein Open-Air-Konzert, einen Marathonlauf oder eine Auto-Rallye. Der Knackpunkt dabei ist, dass als Adressaten für Ihre Präsentation bestimmte Zielgruppen genannt sind, von denen wenig Unterstützung zu erwarten ist, wie

- Anwohner
- Mitglieder einer Bürgerinitiative beziehungsweise einer Naturschutzorganisation
- politische Mandatsträger oder
- Pressevertreter

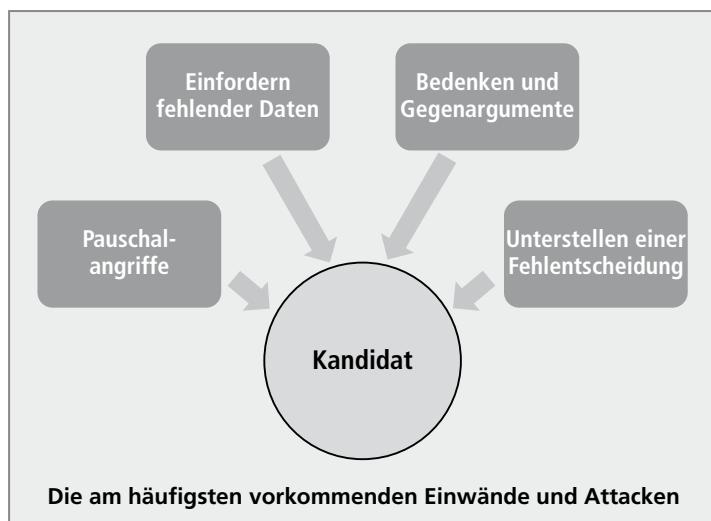
Wenn Sie im Assessment-Center auf eine derartige Konstellation treffen, liegt die Vermutung nahe, dass sich hinter dem Arbeitsauftrag eine Präsentation auf verlorenem Posten verbirgt. Stellen Sie sich deshalb bei einer Diskussion im Anschluss an Ihre Präsentation auf entsprechende Widerstände ein.

Strategien für die Stresspräsentation

Sofern Sie anhand der Aufgabenstellung erkennen, dass es sich um diese Form der Präsentation handelt, empfiehlt es sich, bereits präventiv zu agieren. Überlegen Sie sich schon während der Vorbereitungszeit, welche typischen Gegenargumente von der angegebenen Zielgruppe zu erwarten sind und an welchen Stellen Ihr Projekt besonders große Angriffsfläche bietet. Lassen Sie typische Bedenken, die zweifelsfrei vorhersehbar sind, bereits in Ihre Präsentationsstrategie einfließen. Betreiben Sie die Vorwegnahme bestimmter Einwände, indem Sie diese schon während der Präsentation widerlegen, abschwächen oder erste Lösungsansätze anbieten. Aus taktischen Gründen sollten Sie für jeden Einwand, den Sie bereits in der Präsentation abarbeiten, jeweils ein mittelschweres Argument als zusätzliches Ass für spätere Angriffe zurückhalten.

Durch vorausschauendes, präventives Vorgehen nehmen Sie Ihren Diskussionspartnern bereits ein wenig Wind aus den Segeln, aber natürlich nicht den ganzen. Wenn es das Ziel ist, einen Kandidaten unter Beschuss zu nehmen, werden sich bei jeder noch so gut ausge-

arbeiteten Präsentation Angriffsmöglichkeiten finden lassen. Seien Sie deshalb auf Attacken im Anschluss an Ihren Vortrag gefasst. Dabei können sich komplizierte Rückfragen, plumpe Pauschalangriffe, Provokationen und ernst zu nehmende Bedenken abwechseln. Leider ist es keine Seltenheit, dass der Eindruck einer gelungenen Präsentation in dieser Phase durch unglückliches Kommunikationsverhalten wieder vollkommen abgetragen wird. Sie müssen deshalb in der Lage sein, auf Einwände und Angriffe kommunikativ geschickt zu reagieren.



Das erste und wichtigste Gebot für den Umgang mit Angriffen lautet: Bewahren Sie Ruhe! Und das ist wirklich wörtlich gemeint. Anstatt wie aus der Pistole geschossen zu reagieren, ist es oft viel besser, einige Augenblicke innezuhalten und sich noch einmal den vorgetragenen Einwand zu vergegenwärtigen. Ganz wichtig dabei ist, auch über die Körpersprache die notwendige Ruhe und Souveränität auszustrahlen. Bleiben Sie deshalb ruhig und locker und weichen Sie dem Blickkontakt nicht aus. Lassen Sie sich von unfairen Angriffen keinesfalls provozieren, sondern reagieren Sie stets sachlich und freundlich. Die Herausforderung besteht darin, Stärke und Souveränität auszustrahlen, ohne dabei die Gesprächspartner vor den Kopf zu stoßen. Wer fragt,

Ruhe bewahren!

führt! Überlassen Sie diese Führung nicht ausschließlich der Gegenseite. Wie Sie im nächsten Abschnitt sehen werden, kann es bei bestimmten Attacken nützlich sein, den Ball zunächst mittels einer Frage zurückzuspielen.

Beispiel

Pauschalangriffe

- *Das ist ja wohl der allergrößte Unsinn, den ich jemals gehört habe.*
- *Ihr Konzept ist aber wirklich sehr oberflächlich.*
- *Was haben Sie sich denn dabei bloß gedacht?*
- *Das ist doch alles nur Schaumschlägerei, was Sie uns hier vorstellen.*
- *Lassen Sie uns doch mit diesem Unfug zufrieden.*
- *Was, das soll ein Konzept sein? Meine sechsjährige Tochter würde das besser hinbekommen.*

Souverän und schlagfertig kontern

Ziel solcher Aussagen ist es, Sie zu verunsichern oder zu provozieren und nebenbei Ihre komplette Präsentation infrage zu stellen. Gehen Sie weder auf die Provokation ein noch verfallen Sie in eine Rechtferigungshaltung. Der Angreifer stellt lediglich eine Behauptung auf, ohne sie an dieser Stelle zu belegen. Spielen Sie den Ball in Form einer offenen Frage zurück und fordern Sie den Gesprächspartner auf, seinen Einwand zu konkretisieren. In vielen Fällen stellt sich dann heraus, dass sich hinter dem Pauschalangriff nur heiße Luft verbirgt. Kann der Angreifer jedoch einen konkreten Punkt benennen, bietet dies für Sie wiederum die Möglichkeit, sich damit argumentativ auseinanderzusetzen.

Empfohlene Reaktionen

- *Offensichtlich ist es mir noch nicht gelungen, Ihnen die entscheidenden Aspekte zu verdeutlichen. Welcher Punkt ist Ihnen noch nicht klar?*
- *Was genau stört Sie daran?*
- *Ich kann Ihnen die wesentlichen Schritte gerne noch einmal erläutern. Auf welchen Teilbereich genau beziehen Sie sich?*
- *Was genau meinen Sie damit?*

Das Einfordern fehlender Daten

- Welche Marge hat denn unser Produkt XY?
- Wie hoch sind denn derzeit die Personalkosten an unserer Betriebsstätte Budapest?
- Sie sind überhaupt nicht darauf eingegangen, wie viel Quadratmeter durch Ihr Bauvorhaben versiegelt werden. Wie hoch ist denn der Anteil der Bodenversiegelung?
- Welcher CO₂-Ausstoß wird denn genau entstehen?

Beispiel

Der Fragesteller versucht bei Ihnen die Wissens- beziehungsweise Informationslücke zu treffen. Er wählt Zahlen oder Daten, auf die Sie in der Präsentation nicht eingegangen sind und von denen er vermutet, dass Sie dazu nichts sagen können. Je komplexer die Aufgabenstellung, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, damit einen Treffer zu landen. Können Sie sich tatsächlich an die gefragte Information erinnern, dann beantworten Sie die Frage selbstverständlich – aber wirklich nur dann!

Wird nach Ist-Zahlen gefragt, so stammen diese meist aus dem Ausgangsmaterial. Ein Kardinalfehler besteht darin, nun irgendwelche Basisinformationen selbst zu erfinden. Solche Daten sind in der Regel sofort widerlegbar und Sie damit als Lügner entlarvt! Spätestens dann haben Sie ein echtes Problem. Geschickter ist es, wenn Sie darstellen, dass Ihnen diese Information für Ihre Präsentation weniger relevant erschien. Sie können nun versuchen, zu den Ihnen relevanten Aspekten überzuleiten, bei denen Sie sattelfest sind.

Eine weitere Strategie wäre, ganz offen einzuräumen, dass Sie diese Frage momentan nicht beantworten können. Beharrt der Fragesteller weiterhin auf eine bestimmte Information, dann bieten Sie ihm an, diese zu einem späteren Zeitpunkt nachzureichen. Ein gewiefter Kandidat könnte auch vorschlagen, ihm sofort zwei Minuten einzuräumen, um die gefragte Zahl jetzt gleich aus dem vorliegenden Ausgangsmaterial herauszusuchen. Dieses Vorgehen erfordert aber wirklich ein hohes Maß an Souveränität und die Gewissheit, dass die Antwort auf die Frage tatsächlich in den Unterlagen enthalten ist.

Beispiel

Empfohlene Reaktionen

- Dazu kann ich jetzt keine verlässlichen Angaben machen. ... Wenn dieses Thema für Sie so wichtig ist, werde ich Ihnen diese Information natürlich gerne bis ... zur Verfügung stellen.
- Für mich hatte dieses Thema in der ersten Auswertung keine so hohe Priorität. Relevanter waren für mich die Informationen ... und ... und zwar aus folgenden Gründen ...
- Diese Frage kann ich aus dem Stegreif nicht beantworten. Ich weiß aber, dass dazu eine Aufstellung enthalten ist. Wenn Sie mir kurz Zeit geben, kann ich gerne in den Unterlagen nachschauen und Ihre Frage beantworten.

Bedenken und Gegenargumente

- Die Kosten für die Umsetzung Ihres Vorschlags sind zu hoch, das können wir uns nicht leisten.
- So ein Golfplatz wäre eine ökologische Katastrophe für die Pflanzen- und Tierwelt in diesem schützenswerten Gebiet.
- Wir wollen Ihr stinkendes Heizkraftwerk nicht in unserem Ort!

Bei den bisher behandelten Einwandkategorien bestand die Strategie darin, einen inhaltlichen Schlagabtausch weitestgehend zu vermeiden und den Angriff kommunikationstechnisch abzuwehren. Echte Bedenken und Gegenargumente erfordern darüber hinaus aber auch eine inhaltliche Intervention. Sie müssen also entweder die Argumente des Gegenübers widerlegen, die Schlussfolgerung, die er daraus zieht, als unzutreffend darstellen oder den Nutzen Ihres Vorhabens höher als mögliche Nachteile bewerten können. Vielleicht gelingt es Ihnen sogar, einzelne Vorlagen des Gesprächspartners zur Untermauerung der eigenen Position zu nutzen, indem Sie mit einem »Gerade-deshalb-Argument« anknüpfen.

Deeskalieren auf der Beziehungsebene

Unabhängig davon, welcher Argumentationsstrategie Sie sich bedienen, sollten Sie dabei immer auf eine wertschätzende Art der Kommunikation auf der Beziehungsebene achten. Versetzen Sie sich einmal in die Lage Ihrer Zielgruppe hinein – also je nach Arbeitsauftrag Vorstand, Naturschützer oder Anwohner. Betrachtet man den Sachverhalt aus deren Perspektive, so handelt es sich bei deren Bedenken um die Wahrung absolut legitimer Interessen oder um nachvollziehbare Sorgen. Es erweist sich deshalb als wenig konstruktiv, sofort zum Ge-

genschlag auszuholen und die Sichtweise des Gegenübers womöglich als falsch zu deklarieren. Zielführender ist es, zunächst Zustimmung zu signalisieren und damit deeskalierend zu agieren. Würdigen Sie deshalb das Anliegen beziehungsweise den Einwand des Fragestellers, ohne ihm damit inhaltlich recht zu geben.

Empfohlene Reaktionen

- *Ich kann verstehen, dass das für Sie ein wichtiges Anliegen ist ...*
- *Ich kann nachvollziehen, dass Ihnen dieses Thema am Herzen liegt ...*
- *Sie sprechen einen wichtigen Punkt an, ich kann mir vorstellen, dass Sie diese Frage bewegt ...*

Unvorteilhafte Reaktionen

- *Damit liegen Sie falsch!*
- *Das ist doch nicht so schlimm ...*
- *Sie haben recht, ...*

Wenn Sie jetzt noch nicht inhaltlich auf den Einwand reagieren können oder wollen, bietet es sich an, einen Zwischenschritt einzufügen. Greifen Sie die Äußerung oder Frage auf und fassen Sie diese mit eigenen Worten kurz zusammen – man nennt diese Technik Paraphrasieren. Spielen Sie nun den Ball zurück zum Gesprächspartner und lassen Sie sich bestätigen, dass Sie seine Ausführungen auch richtig verstanden haben.

Paraphrasieren

- *So ein Golfplatz wäre eine ökologische Katastrophe für die Pflanzen- und Tierwelt in diesem schützenswerten Gebiet.*

Beispiel

Empfohlene Reaktionen

- *Ich kann verstehen, dass Ihnen dieser Punkt am Herzen liegt. Sie haben also Bedenken, dass es durch den Golfplatz zu Beeinträchtigungen für die heimische Pflanzen- und Tierwelt in diesem Gebiet kommen wird. Ist das für Sie der wesentliche Punkt?*
- *Ich kann nachvollziehen, dass dies für Sie ein klärungsbedürftiges Thema ist. Wenn ich Sie richtig verstehe, ist Ihnen der Schutz dieses Gebietes ein wichtiges Anliegen. Welche Auswirkungen*

auf die dort beheimatete Pflanzen- und Tierwelt befürchten Sie denn konkret?

Mit dieser Technik gewinnen Sie nicht nur Zeit, sondern Sie haben auch die Möglichkeit, sehr emotional vorgetragenen Äußerungen die Schärfe zu entziehen. Die vom Beschwerdeführer polemisch geäußerte »ökologische Katastrophe« wurde in »Beeinträchtigungen« oder »Auswirkungen« umformuliert und damit abgeschwächt gespiegelt. Es wird dadurch leichter gelingen, die Diskussion auf einer sachlichen Ebene weiterzuführen.

Beispiel

Das Unterstellen einer Fehlentscheidung

- *Bei Ihrer Analyse haben Sie ja den Aspekt ... gar nicht mit einbezogen, deshalb kann Ihre Lösung nur falsch sein und das Ergebnis müsste doch ... lauten.*
- *Ihre Empfehlung macht doch gar keinen Sinn, wenn man berücksichtigt, dass ...*
- *Gerade weil ..., ist das eine folgenschwere Fehlentscheidung.*
- *Sie glauben doch nicht wirklich, dass sich mit den von Ihnen vorgestellten Maßnahmen das Problem auch nur ansatzweise lösen lässt.*
- *... haben Sie ja außen vor gelassen, unter Berücksichtigung dieses Punktes müssten Sie doch jetzt zu einer vollkommen anderen Entscheidung kommen.*

Ähnlich wie einem Pauschalangriff geht es darum, Sie zu verunsichern. Im Unterschied dazu handelt es sich aber nicht um inhaltsleere Globalkritik. Der Beschwerdeführer begründet hier, warum er Ihr Ergebnis für eine Fehlentscheidung hält. Dieser Angriff bietet sich besonders bei einer (Fall-)Präsentation an, bei der der Kandidat auf Basis des Ausgangsmaterials eine Entscheidung treffen oder eine Empfehlung aussprechen muss. Ziel ist es, Sie so zu beeinflussen, dass Sie Ihre eigene Lösung anzweifeln oder Ihre Entscheidung gar revidieren. Gerade wenn die Gegenseite ihre Einwände plausibel und bestimmt vorträgt, gerät so mancher weniger selbstbewusste Kandidat ins Wanken.

Eine logisch klingende Begründung ist noch kein Beweis dafür, dass Ihre Entscheidung falsch ist. Machen Sie sich bewusst, dass es sich bei einem Präsentationsauftrag nicht um eine mathematische Aufgabe handelt, die nur ein einzig richtiges Ergebnis zulässt. Insofern ist die Wahrscheinlichkeit, mit der eigenen Lösung total danebenzuliegen, äußerst gering. Lassen Sie sich keinesfalls verunsichern und bleiben Sie Ihrer Linie treu. Stehen Sie selbstbewusst zu Ihrer Entscheidung und zeigen Sie noch einmal Ihre wichtigsten Argumente auf.

Empfohlene Reaktionen

- *Das mag auf den ersten Blick vielleicht so aussehen, aber ...*
- *Auch unter Berücksichtigung des von Ihnen angeführten Punktes ... würde meine Empfehlung genauso ausfallen.*
- *Von der Wirksamkeit dieser Maßnahmen bin ich absolut überzeugt, weil ...*
- *Für mich liegt die Priorität bei ... , und deshalb komme ich zu diesem Entschluss.*

4. Gruppendiskussion

Hintergründe zur Aufgabe

Bei der Gruppendiskussion handelt es sich um einen Arbeitsauftrag, den Sie gemeinsam mit anderen AC-Teilnehmern bearbeiten. Die Gruppengröße bewegt sich dabei in der Regel zwischen vier und acht Personen. Wenn die Teilnehmerzahl größer ist, wird der Ablauf oft so organisiert, dass mehrere Gruppendiskussionen parallel oder nacheinander stattfinden. Eine Gruppenstärke von acht Personen gilt im Allgemeinen als kritische Obergrenze. Die zur Verfügung stehende Diskussionszeit wird mit dem Arbeitsauftrag mitgeteilt und kann je nach Gruppengröße und Komplexität des Themas zwischen 20 Minuten und zwei Stunden variieren. Im Durchschnitt bewegen sich die meisten Gruppendiskussionen jedoch in einem Zeitfenster von 30 bis 50 Minuten.

Als AC-Aufgabe simuliert die Gruppendiskussion den Ablauf eines Meetings beziehungsweise einer Besprechung. Das Thema wird daher üblicherweise so gewählt, dass ein Bezug zum Unternehmen oder zur Branche in Verknüpfung mit Ihrer Zielposition entsteht.

Beispiel 1

Bei einem Assessment-Center, das sich an Bewerber für eine Position im Vertrieb eines Kosmetikherstellers richtet, könnte der Arbeitsauftrag für die Gruppendiskussion wie folgt lauten: »Bitte entwickeln Sie gemeinsam ein Konzept für die Markteinführung unserer neu entwickelten Pflegeserie für Männer, die aus folgenden Produkten besteht: ...«

(Bearbeitungszeit 45 Min.)

In einem internen Assessment-Center für angehende Führungskräfte wäre folgende Aufgabe denkbar:

Beispiel 2

Schritt 1: Einzelarbeit (Bearbeitungszeit 30 Min.)

Ziel der Unternehmensleitung ist es, den Wandel des Unternehmens bereichsübergreifend voranzubringen. Hohe Erwartungen sind dabei an die Führungskräfte im mittleren und unteren Management gestellt. Durch ihre Basisnähe und den direkten Bezug zu den Arbeitsprozessen verfügen gerade sie über die idealen Voraussetzungen, notwendige Veränderungen zu identifizieren. Als Teamleiter besteht Ihr Auftrag darin, einen Projektvorschlag zur Steigerung der Qualität und Effizienz zu entwickeln. Die Unternehmensleitung legt dabei großen Wert auf einen hohen Wirkungsgrad und eine zügige Realisierbarkeit der eingereichten Projektvorschläge. Zur Entwicklung Ihres Vorschlags stehen Ihnen 30 Minuten zur Verfügung.

Schritt 2: Gruppenarbeit (Bearbeitungszeit 30 Min.)

Bitte wählen Sie gemeinsam in Ihrer Gruppe aus allen Projektvorschlägen die beiden aussichtsreichsten aus, die Sie der Unternehmensleitung vorstellen möchten.

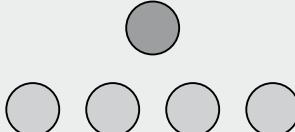
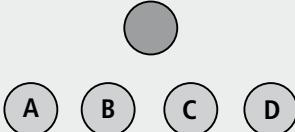
Als das Assessment-Center als Auswahlverfahren noch in den Kinderschuhen steckte, erfreuten sich sehr hypothetische und fantasievoll konstruierte Diskussionsthemen großer Beliebtheit. Zum Beispiel mussten die AC-Teilnehmer in der unter dem Titel »NASA-Übung« bekannten Aufgabe darüber diskutieren, welche Gegenstände aus einer vorgegebenen Liste für eine Mondexpedition überlebensnotwendig seien. Glücklicherweise werden solche realitätsfernen Themen heute kaum noch vorgegeben. Bei Assessment-Centern in der freien Wirtschaft werden meist unternehmens- oder branchennahe Diskussionsthemen eingesetzt. In bereichsübergreifenden internen Assessment-Centern, bei denen es um die Eignung für eine bestimmte Hierarchieebene geht, sind die Themen so gestaltet, dass für Kandidaten aus den unterschiedlichsten Fachabteilungen Chancengleichheit gewährleistet ist (siehe Beispiel 2). Anders kann es sich natürlich bei einem Auswahl-AC verhalten, bei dem mehrere Bewerber um eine ganz bestimmte Stelle konkurrieren. Hier bieten sich Fachthemen ge-

**Die NASA-Übung
ist out**

radezu an, um die fachliche Eignung der Kandidaten beurteilen zu können (siehe Beispiel 1). Bei Auswahlverfahren im öffentlichen Dienst stellen die Veranstalter in der Gruppendiskussion gerne gesellschaftspolitische Fragen zur Debatte, wie zum Beispiel »Gibt es in Deutschland eine Zweiklassengesellschaft?« oder »Soll die Höhe von Managergehältern künftig gesetzlich geregelt werden?«.

Bei Gruppendiskussionen lassen sich einerseits nach der Zusammensetzung der Gruppe und andererseits nach der Vorgabe aus dem Arbeitsauftrag vier Varianten unterscheiden. Zunächst möchte ich Ihnen die möglichen Gruppenkonstellationen anhand von Beispielen vorstellen. Im weiteren Verlauf des Kapitels gehe ich dann auf konkrete Strategien zur Bearbeitung der Aufgabe »Gruppendiskussion« ein.

Mögliche Gruppenkonstellationen

mit vorgegebene Führungsrolle	geförderte Gruppendiskussion ohne Rollenvorgabe	geförderte Gruppendiskussion mit Rollenvorgabe
		
ohne	führerlose Gruppendiskussion ohne Rollenvorgabe	führerlose Gruppendiskussion mit Rollenvorgabe
	ohne Rollenvorgabe für die Diskussionsteilnehmer	mit

Bei der führerlosen Gruppendiskussion ohne Rollenvorgabe handelt es sich um die in Assessment-Centern am häufigsten eingesetzte Variante. Alle Diskussionsteilnehmer befinden sich in der gleichen Ausgangssituation und sind hierarchisch gleichgestellt. Die auf den Seiten 94 und 95 dargestellten Beispiele 1 und 2 beziehen sich auf diese Variante der Gruppendiskussion.

Auch in der führerlosen Gruppendiskussion mit Rollenvorgabe befinden sich alle Gruppenmitglieder auf der gleichen Hierarchieebene, jedoch in verschiedenen Positionen mit zum Teil konträren Zielen, die durch unterschiedliche Rollenanweisungen vorgegeben sind.

Die Kandidaten nehmen die Rolle von Abteilungsleitern des Unternehmens ein. Die Aufgabe besteht darin, in der Diskussion zwei Mitarbeiter des Unternehmens zu nominieren, die in diesem Jahr in den Genuss einer besonderen Förderung für Nachwuchstalente kommen. Dabei ist jedem Abteilungsleiter ein persönlicher Favorit aus seinem eigenen Verantwortungsbereich vorgegeben, den er der Gruppe vorschlagen soll.

Die jeweiligen Rollen der einzelnen Teilnehmer unterscheiden sich also inhaltlich. Verhaltensbezogene Rollenanweisungen, zum Beispiel dass einzelne Teilnehmer den Auftrag erhalten zu stören oder sich besonders lautstark zu verhalten, sind dagegen absolut unüblich. Da ein Assessment-Center ja gerade veranstaltet wird, um das Verhalten der Teilnehmer einschätzen zu können, wäre die Vorgabe einer solchen Verhaltensrolle sogar ausgesprochen kontraproduktiv. Wenn überhaupt, dann würden solche Störer als Rollenspieler in die Gruppe eingeschleust werden.

Bei der geführten Gruppendiskussion ohne Rollenvorgabe wird ein Kandidat explizit kraft Aufgabenstellung mit einem besonderen Status gegenüber den restlichen Gruppenmitgliedern versehen. Es handelt sich dabei entweder um die Funktion des neutralen Moderators oder der hierarchisch überstellten Führungskraft. Die Aufgabe gewinnt dadurch den Charakter eines moderierten Workshops oder eines Teammeetings und wird im Assessment-Center oft auch so betitelt.

Beispiel 3

Simulation eines Teammeetings

Beispiel 4

Entwickeln Sie als Führungskraft gemeinsam mit Ihrem Team (andere AC-Teilnehmer) einen Maßnahmenkatalog zur unternehmensweiten Kosteneinsparung. Ihr Maßnahmenkatalog soll dem Vorstand als Empfehlung für die Umsetzung von Kosteneinsparungen dienen.

Da bei der Beobachtung und Bewertung des Teamleiters logischerweise andere Maßstäbe beziehungsweise Kriterien als bei den Teammitgliedern herangezogen werden müssen, wäre hier die Chancengleichheit der Kandidaten untereinander nicht mehr gegeben. In der AC-Praxis wird diese Variante deshalb meist so organisiert, dass die AC-Teilnehmer mehrere Teambesprechungen zu unterschiedlichen Themen durchlaufen. Dabei erhält jeder Kandidat einmal die Leitungsfunktion und nimmt dafür in den anderen Runden als Teammitglied teil. In manchen Assessment-Centern wird für diese Übung die Gesamtgruppe aller Teilnehmer in Kleingruppen von vier bis sechs Personen unterteilt, die dann zeitgleich in verschiedenen Räumen nacheinander mehrere Teambesprechungen durchführen. Um der personenbezogenen Konditionierung innerhalb der einzelnen Teams vorzubeugen und damit einen vergleichbaren Schwierigkeitsgrad aufrechtzuerhalten, erfolgt oft nach jeder Runde eine neue Durchmischung der einzelnen Untergruppen.

Die geführte Gruppendiskussion mit Rollenvorgabe kommt im Gruppen-AC seltener zum Einsatz. Wahrscheinlicher ist sie dagegen in einem Einzel-Assessment. Der Bewerber wird dann – ähnlich wie in der zuvor dargestellten Variante – als Moderator oder Führungskraft beauftragt, mit einer Gruppe beziehungsweise seinen Mitarbeitern ein bestimmtes Thema zu bearbeiten. Die Gruppenmitglieder werden in diesem Fall von den Beobachtern gespielt.

Beispiel 5

Im vergangenen Jahr verlief die Urlaubsplanung in Ihrem Verantwortungsbereich nicht optimal, da viele Mitarbeiter gleichzeitig in den Schulferien in Urlaub wollten. Dies führte zu einem Personalengpass in den Ferienzeiten und zu Unzufriedenheit und Konflikten im Team. Bitte erarbeiten Sie als Teamleiter mit den Ihnen unterstellten Mitarbeitern nun im Rahmen einer Teambesprechung eine Regelung zur Gestaltung der Urlaubsplanung für das kommende Jahr.

Bei dieser Variante wird es nicht nur eine inhaltliche, sondern auch eine verhaltensbezogene Rolle geben, das heißt die Beobachter spielen verschiedene Charaktere, die in einer bunt gemischten Gruppe zusammentreffen können. Sie müssen also auch mit gruppendiffusen Situationen wie Störungen oder Konflikten rechnen.

Erteilung des Arbeitsauftrags

Wann wird der Arbeitsauftrag für eine Gruppendiffussion mitgeteilt? Gibt es eine Vorbereitungszeit oder nicht? Bei geführten Diskussionen gewährt man dem Leiter üblicherweise eine Vorlaufzeit, um sich in den Arbeitsauftrag und das Thema einzuarbeiten sowie die methodischen Vorbereitungen zur Gestaltung der Veranstaltung zu treffen. Die Gruppenmitglieder gehen in diesem Fall meist unvorbereitet in die Diskussion, da es ja bereits zur Aufgabe des Leiters gehört, den Arbeitsauftrag beziehungsweise das Thema zu vermitteln.

Leiter hat Zeit zur Vorbereitung

Bei führerlosen Diskussionen kann es sein, dass die Teilnehmer das Thema erst zu Beginn der Diskussion erhalten. Bei Gruppendiffussionen mit Vorbereitungszeit besteht dagegen oft Gelegenheit, sich vorab in Einzelarbeit mit dem Thema und der Aufgabenstellung auseinanderzusetzen. Rechnen Sie auch damit, dass Sie aufgefordert werden, in der Vorlaufzeit eine klare Position zum Thema zu beziehen und ein Diskussionsziel zu definieren und zu dokumentieren. Hintergrund ist der, dass Sie so im Nachhinein an der Umsetzung Ihrer eigenen Ziele gemessen werden können.

Die Auftragserteilung kann zunächst auch verdeckt erfolgen, das heißt, Sie bearbeiten eine Aufgabenstellung in Einzelarbeit und erfahren erst zu Beginn der Gruppendiffussion, dass es sich bei den Ausarbeitungen der einzelnen Teilnehmer um die Grundlage für die Diskussion handelt. Warum aber wird der Arbeitsauftrag manchmal in dieser verdeckten Form erteilt? Wenn die AC-Teilnehmer bereits vorab wissen, dass ihr Ergebnis als Diskussionsgrundlage relevant ist, erfolgt die Entwicklung viel stärker unter taktischen Gesichtspunkten. Seien Sie also wachsam, wenn Sie in Einzelarbeit eine Entscheidung fällen oder ein Konzept entwickeln sollen. Diese Fallbearbeitung (siehe Kapitel *Fallstudie/Case Study*, Seite 221) könnte

Verdeckter Arbeitsauftrag

eventuell auch die Basis für eine später stattfindende Gruppendiskussion sein.

Beurteilungskriterien

Typische Bewertungsmaßstäbe für das Verhalten der Teilnehmer in der Gruppendiskussion sind:

- Ergebnisorientierung
- Führungskompetenz
- Kommunikatives Geschick
- Kompromissbereitschaft
- Konfliktfähigkeit
- Kreativität
- Kundenorientierung
- Problemlösefähigkeit
- Teamfähigkeit
- Überzeugungsfähigkeit
- unternehmerisches Denken

Allgemeine Lösungsstrategien

Strukturierung einer Gruppendiskussion

Zeit sinnvoll einteilen

Bei einer Gruppendiskussion haben Sie es mit einem komplexen Arbeitsauftrag zu tun, bei dem verschiedene Interessen aufeinandertreffen und der in einer begrenzten Zeit bearbeitet werden muss. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden und am Ende auch noch ein qualitativ hochwertiges Diskussionsergebnis zu erreichen, ist es besonders wichtig, strukturiert vorzugehen. Die Methodik zur Gestaltung von Besprechungen oder Projektmeetings liefert hier wertvolle Ansätze, die sich bestens auf eine AC-Gruppendiskussion anwenden lassen. Eine Gruppendiskussion verläuft am effektivsten, wenn es Ihnen gelingt, den Arbeitsauftrag in sinnvolle Arbeitsschritte zu zerlegen und die Gesamtzeit in bestimmte Phasen zu unterteilen.

Die folgende Abbildung zeigt Ihnen einen Vier-Phasen-Ablauf, der sich auf viele Aufgabenstellungen und Themen übertragen lässt:

Ablauf in vier Phasen



Phase 1: Einführung / Auftragsklärung

Zu Beginn sollten Sie noch nicht direkt in die inhaltliche Diskussion einsteigen. Anstatt über das »Was«, also den Inhalt, zu sprechen, ist es zielführender, zuerst das »Wie«, also die Methodik, zu klären. Sie können dabei folgende Punkte abstimmen:

- **Aufgabe und Ziel:** Selbst wenn allen Beteiligten exakt die gleiche Aufgabenstellung vorliegt, passiert es häufig, dass manche die Aufgabe miss verstehen oder anders interpretieren. Stellen Sie sicher, dass in der Gruppe ein gemeinsames Verständnis von Aufgabe und Ziel existiert.
- **Vorgehensweise:** Verständigen Sie sich auf die weiteren Schritte, um den Arbeitsauftrag effektiv zu bearbeiten (siehe Phasen 2 – 4).
- **Zeiteinteilung:** Schätzen Sie ab, für welche Phase Sie wie viel Zeit benötigen. Dabei müssen Sie nicht minutiös vorgehen, sondern sollten eher grob planen. Erfahrungsgemäß erfordert Phase 3 (Diskussion und Ergebnisfindung) die meiste Zeit. Deshalb sollte der Weg dorthin – Phase 2 (Informationsaustausch/-sammlung) – relativ zügig abgehandelt werden. Um nach der eigentlichen Diskussion das Ergebnis noch einmal gemeinsam zu formulieren und auch zu dokumentieren, sollten Sie einige Minuten einplanen. Setzen Sie sich also ein Zeitlimit, bis wann spätestens Phase 3 (Diskussion und Ergebnisfindung) abgeschlossen sein muss.
- **Spielregeln:** Ein respektvoller Diskussionsstil sollte als selbstverständlich gelten und muss nicht gesondert vereinbart werden. Schlagen Sie lieber ganz pragmatische Dinge vor, die eine strin-

gente Bearbeitung erleichtern. Beispiele dafür finden Sie in den Ausführungen zu Phase 2 unter »Positionierung« und »Brainstorming«.

- **Verteilung von Aufgaben:** Es bietet sich an, dass ein Teilnehmer die Funktion des Zeitbeauftragten übernimmt. Dieser behält die geplante Zeiteinteilung im Auge und weist bei Überschreitungen darauf hin. Darüber hinaus kann der Zeitbeauftragte in regelmäßigen Abständen (zum Beispiel alle fünf oder zehn Minuten) einen kurzen Hinweis zur aktuellen Zeit geben. Eine weitere geradezu klassische Funktion in einer Gruppendiskussion ist die des Moderators. Dennoch muss nicht jede Gruppe zwangsläufig moderiert werden. Je größer die Diskussionsgruppe, desto notwendiger ist auch eine (gute) Moderation. In kleinen Gruppen von bis zu fünf Personen können die Arbeitsprozesse auch ohne Moderator sehr gut funktionieren. Die Teilnehmer können also eventuell das Thema Moderation zu Beginn der Diskussion bewusst thematisieren.

Phase 2: Informationsaustausch/-sammlung

Bevor Sie in die inhaltliche Diskussion einsteigen, benötigen Sie zunächst einmal eine Grundlage. Es ist nützlich zu wissen, wer welche Position vertritt, welche Konzepte überhaupt zur Debatte stehen oder welche Ideen die Teilnehmer bereits zur Lösung des Problems haben. Hier bieten sich je nach Aufgabenstellung zwei unterschiedliche Herangehensweisen an, die in der Tabelle auf Seite 103 aufgelistet sind.

Phase 3: Diskussion und Ergebnisfindung

In dieser Phase findet nun die eigentliche Diskussion und Bewertung der vorher zusammengetragenen Vorschläge beziehungsweise Meinungen statt. Je nach Aufgabenstellung kann die Diskussion und Ergebnisfindung mehr oder weniger kontrovers verlaufen. Geht es darum, eine bestimmte Position zu vertreten, auf die Sie sich bereits in der Vorbereitungszeit festgelegt haben, müssen Sie mit einer härteren Auseinandersetzung rechnen als bei der gemeinsamen Entwicklung eines Konzepts, das als Stegreifauftrag zu Beginn der Gruppendiskussion in den Raum gestellt wird. Da in dieser Gesprächsphase ein Austausch der Argumente zwischen allen Beteiligten stattfinden wird,

in dem Argumente hinterfragt und gegeneinander abgewogen werden müssen, ist für diesen Part die meiste Bearbeitungszeit erforderlich. Im Sinne eines qualitativ hochwertigen Ergebnisses sollte hier kein reiner Schlagabtausch, sondern eher eine systematische Ergebnisfindung stattfinden. Abhängig vom Diskussionsthema können Sie dafür unterstützend bestimmte Methoden einsetzen.

PHASE 2: INFORMATIONSAUSTAUSCH / -SAMMLUNG	
A) Positionierung	B) Brainstorming
<p>Bei der Positionierung handelt es sich um eine Form des Informationsaustauschs. Jeder Teilnehmer erhält kurz Gelegenheit, seine Position oder sein Lösungskonzept vorzustellen. Diese Variante bietet sich besonders dann an, wenn sich die Gruppenmitglieder schon vorab auf eine bestimmte Position oder Meinung festgelegt haben, wie im Beispiel 2 auf Seite 95. Das Ziel sollte sein, dass die Gruppe möglichst schnell einen Überblick über die verschiedenen Positionen oder Konzepte erhält. Damit dies zügig und reibungslos funktioniert, empfiehlt ich Ihnen folgende Spielregeln:</p> <ul style="list-style-type: none"> • feste Reihenfolge (zum Beispiel im Uhrzeigersinn) • zeitliche Obergrenze für die Beiträge (abhängig von der Gesamtzeit und Gruppengröße, zum Beispiel pro Person max. eine Minute) • keine Diskussion, keine Fragen • Dokumentation der Vorschläge am Flipchart 	<p>Diese Methode ermöglicht es, in kurzer Zeit viele Informationen und Vorschläge zu sammeln beziehungsweise neue Ideen zu generieren. Brainstorming ist also dann gut geeignet, wenn es darum geht, gemeinsam etwas zu entwickeln, und noch keine festen Positionen zum Thema existieren. Dies trifft auf viele Gruppendiskussionen ohne Vorbereitungszeit zu, also wenn die Aufgabe erst mit Beginn der Diskussion erteilt wird (siehe Beispiel 1, Seite 94). Die einzelnen Vorschläge können entweder per Kartenabfrage an einer Metaplanwand gesammelt oder am Flipchart schriftlich fixiert werden. Die erste Variante bietet den Vorteil, dass Sie später mit dem Material weiterarbeiten, also zum Beispiel durch Umpinnen Themengruppen (Cluster) bilden können. Für ein effektives Brainstorming haben sich in der Praxis folgende Regeln bewährt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es gibt keine feste Reihenfolge, wer eine Idee hat, ruft sie dem Moderator zu beziehungsweise beschriftet seine Karte • Alle – auch exotisch erscheinende – Vorschläge werden zunächst aufgenommen und visualisiert • Es ist (noch) nicht erlaubt, die Ideen zu kritisieren, zu diskutieren oder zu bewerten; es wird ausschließlich gesammelt <p>Auch wenn diese Spielregeln für viele als selbstverständlich gelten, sollten Sie nicht davon ausgehen, dass Sie jedem Teilnehmer geläufig sind. Klären Sie deshalb vor dem Brainstorming unbedingt diese Punkte.</p>

Pro-Contra-Betrachtung

In der Pro-Contra-Betrachtung werden die Vor- und Nachteile aller im Raum stehenden Konzepte/Meinungen zusammengetragen, aufgelistet und gegeneinander abgewogen.

Bewertung nach bestimmten Kriterien

Gibt die Aufgabenstellung vielleicht schon bestimmte Kriterien vor, wie in unserem Beispiel 2 auf Seite 95? Wenn ja, bietet es sich geradezu an, diese als Bewertungsmaßstab heranzuziehen. So könnten Sie gemeinsam pro Vorschlag für die Effizienzsteigerung, die Qualitätssteigerung und die Realisierbarkeit Punkte vergeben.

Beispiel

	<i>Effizienzsteigerung</i>	<i>Qualitätssteigerung</i>	<i>Machbarkeit</i>
<i>Projektvorschlag 1</i>	○ ○ ○	○	○ ○
<i>Projektvorschlag 2</i>	○	○ ○	○ ○
<i>Projektvorschlag 3</i>	○ ○	○ ○ ○	○
<i>Projektvorschlag 4</i>	○ ○ ○	○ ○	○ ○ ○

Mehrheitsbeschluss

Von der Entscheidungsfindung mit Mehrheitsbeschluss per Abstimmung sollten Sie nur als Ultima Ratio Gebrauch machen, sprich wenn die Diskussion sehr verfahren ist und kurz vor Ablauf der Zeit noch kein Ergebnis in Sicht ist. Wenn Sie zu früh einen Mehrheitsbeschluss per Abstimmung herbeiführen, machen Sie damit die eigentliche Diskussion im Sinne eines abwägenden Entscheidungsfindungsprozesses überflüssig.

Arbeiten Sie auch in dieser Phase der Gruppendiskussion mit Medien. Die visuelle Begleitung des Entscheidungsfindungsprozesses erleichtert die Übersicht und schafft Transparenz.

Phase 4: Ergebnisformulierung

Im Idealfall haben Sie Ihre Zeitplanung so gestaltet, dass Sie den Prozess der Ergebnisfindung bereits einige Minuten vor Ablauf der Gesamtzeit abgeschlossen haben. Fassen Sie in der Gruppe die Eckpunkte des Ergebnisses zusammen und formulieren Sie es noch einmal schriftlich (Flipchart). Die Gruppenmitglieder sollten in der Lage

sein, unmittelbar nach der Diskussion eine kurze Präsentation aus dem Stegreif halten zu können. Stellen Sie sich vor, mit Ablauf der Diskussionszeit beträte der Vorstand des Unternehmens den Raum. Ihr Ergebnis sollte dann so aufbereitet sein, dass für ihn sofort erkennbar ist, zu welchem Entschluss Sie gekommen sind.

Wenn diese Handlungsempfehlung im Rahmen unserer Assessment-Center-Trainings vorgestellt wird, gibt es öfter folgende Einwände: »Dieser Ablauf hört sich gut an, aber was nützt es mir denn in der Gruppendiskussion, wenn nur ich alleine diese systematische Herangehensweise kenne?« Oder: »Was mache ich denn, wenn es mir nicht gelingt, die anderen Teilnehmer von dieser Vorgehensweise zu überzeugen?« Diese Bedenken sind nachvollziehbar, doch in den meisten Fällen unbegründet. Es ist weniger entscheidend, diese Vorgehensweise lehrbuchmäßig durchzuziehen, sondern vielmehr ist sie dazu gedacht, der Gruppendiskussion von Anfang an eine sinnvolle Struktur zu verleihen. Es ist wichtig, diese methodischen Ansätze unmittelbar zu Beginn der Diskussion einzubringen. Bei vielen Gruppendiskussionen herrscht am Anfang einige Sekunden erwartungsvolle Stille, bis der erste Teilnehmer das Wort ergreift. Nutzen Sie diese Gelegenheit, um Ihren Vorschlag zur Vorgehensweise zu platzieren. Die Wahrscheinlichkeit, dass andere Teilnehmer die von Ihnen vorgestellte Herangehensweise blockieren werden, ist ziemlich gering. Erfahrungsgemäß unterstützen die meisten Diskussionsteilnehmer solche Verfahrensempfehlungen, wenn sich diese logisch anhören und zielführend formuliert werden. Weitauß wahrscheinlicher ist an dieser Stelle, dass andere Teilnehmer weitere ergänzende Vorschläge einbringen. Warum auch nicht, vielleicht handelt es sich ja dabei um Punkte, die Sie selbst übersehen haben? Entscheidend ist in jedem Fall, wie Sie Ihre Vorschläge formulieren. Die oft verwendetet Phrase »Bevor wir ins Thema einsteigen, sollten wir erst einmal darüber diskutieren, wie wir vorgehen« halte ich für nicht besonders klug. Diese Formulierung ist viel zu offen und kann damit in eine Debatte über die Methodik ausufern, was weder von Ihnen gewünscht noch zielführend sein kann. Sie müssen außerdem mit der Intervention von sehr sachorientierten oder stringent veranlagten Gruppenmitgliedern rechnen, die zu Recht eine zeitraubende Detaildiskussion befürchten. Besser ist es deshalb, zur Gesprächseröffnung ganz konkrete Vorschläge zu formulieren und dafür Bestätigung einzuholen.

**Sinnvolle Struktur
als Ziel**

Beispiel

Wenn ich die Aufgabe richtig verstanden habe, ist unser Auftrag, ein Konzept für die Markteinführung der neuen Pflegeserie für Männer zu entwickeln. Ich schlage vor, dass wir im Rahmen eines Brainstormings zunächst unsere Ideen zusammentragen, die wir anschließend diskutieren und weiterentwickeln sollten. Wäre diese Vorgehensweise für Sie in Ordnung? ... Ein guter Zeitrahmen für das Brainstorming könnten fünf Minuten sein. Die meisten kennen ja sicher die Regeln für Brainstorming: Alle Ideen sind erlaubt und werden aufgenommen, die Vorschläge werden noch nicht diskutiert oder hinterfragt, die Diskussion und Bewertung erfolgt erst nach Abschluss dieser Phase. Können wir uns auf diese Spielregeln verständigen?

Platzhirsche sind nicht gefragt

Die hier dargestellte Strukturierung einer Gruppendiskussion wurde nicht zur Lösung von AC-Aufgaben entwickelt, sondern um Besprechungen im Berufsleben effektiv zu gestalten. Also müssen Sie bei Teilnehmern, die in der Moderation von Meetings sehr erfahren sind (oder dieses Buch gelesen haben), damit rechnen, dass sie einen ähnlichen Ansatz forcieren. Was aber, wenn ein anderes Mitglied der Gruppe vor Ihnen zum Zuge kommt und genau die von Ihnen beabsichtigte Herangehensweise an die Aufgabe vorschlagt? Umso besser, dann sind Sie schon zu zweit! Schließlich geht es ja nicht darum, als Platzhirsch aufzutreten und auf Biegen und Brechen den ersten Redebbeitrag zu liefern. Viel wichtiger ist, die richtige Weichenstellung für einen sinnvollen Ablauf sicherzustellen. Wenn der Initiator ein anderer Teilnehmer ist, dann unterstützen Sie ihn dabei und ergänzen eventuell seine Handlungsempfehlung.

Möglicherweise starten zu Beginn einer Gruppendiskussion auch ein oder mehrere Teilnehmer sofort mit inhaltlichen Beiträgen, ohne dass die Vorgehensweise abgestimmt wurde. In diesem Fall empfehle ich Ihnen, freundlich zu unterbrechen und darauf hinzuweisen, dass vorab noch wichtige Punkte geklärt werden müssen.

Definition der persönlichen Rolle

Bei der Gruppendiskussion gibt es wie bei kaum einer anderen AC-Aufgabe viele Unwägbarkeitsfaktoren. Aus wie vielen Teilnehmern besteht die Gruppe und wie wird deren Zusammensetzung sein? Eher homogen oder sehr heterogen? Aus welchen Fachbereichen kommen die anderen Teilnehmer? Und vor allem: Welche unterschiedlichen Charaktere sind in der Gruppe vertreten? Oft genügt es, eine einzige Person einer Diskussionsgruppe auszutauschen, und der Diskussionsprozess und die Zusammenarbeit können eine andere Wendung nehmen. Dies sind Überlegungen, die fast jeder vor einer AC-Gruppendiskussion anstellt, doch sie sind wenig hilfreich. Unabhängig davon, wie die Gruppe zusammengesetzt ist und welches Thema vorgegeben wird, müssen Sie eine gleichbleibend stabile Performance liefern. Anstatt sich also im Vorfeld mit Dingen zu beschäftigen, die Sie ohnehin nicht beeinflussen können, ist es weitaus zielführender, sich mit dem eigenen Rollenverständnis auseinanderzusetzen.

In diesem Zusammenhang empfehlen viele meiner (Autoren-)Kollegen den Kandidaten, die Moderatorenrolle anzustreben. Dies sei die idealtypische Rolle, mit der man als AC-Teilnehmer automatisch punkten werde. Doch diesen Ansatz halte ich für zu einseitig und zudem schwer umsetzbar. Was machen Sie, wenn ein anderer Teilnehmer schneller war als Sie? Erhalten Sie und die anderen »Nichtmoderatoren« dann von den Beobachtern automatisch eine schlechtere Bewertung? Gerade weil die Empfehlung so häufig ausgesprochen wird, kann die Konkurrenz um die Rolle des Moderators groß sein. Die Wahrscheinlichkeit, als Moderator zum Zuge zu kommen, liegt in jedem Fall deutlich unter 50 Prozent. Zweifellos bietet die Moderatorenrolle die Möglichkeit, stärker in Erscheinung zu treten und sich zu profilieren. Doch mit dieser Funktion sind nicht ausschließlich Vorteile und Chancen verknüpft, sondern ebenso größere Risiken. Was ist, wenn es Ihnen nicht gelingt, den Diskussionsprozess professionell zu moderieren und zu steuern, und die Verantwortung für ein verschlepptes Ergebnis womöglich Ihnen als Moderator zur Last gelegt wird? Bedenken Sie, dass der Moderator eine Doppelfunktion wahrnimmt: Einerseits muss er den Prozess steuern und dabei möglichst neutral agieren, andererseits ist er aber immer noch Diskussionsteilnehmer mit eigenen Vorstellungen, der sich einbringen beziehungs-

**Moderatorenrolle
birgt auch Risiken**

weise seine Position vertreten muss. Relativ oft ist im Assessment-Center zu beobachten, dass der Moderator in der Gruppendiskussion zunehmend an Einfluss verliert und in die Rolle des Schriftführers gerät. Seine Aktivität beschränkt sich dann weitgehend darauf, am Flipchart zu protokollieren statt zu steuern und zu moderieren. Das eigentliche Geschehen findet woanders statt, aber nicht mehr beim sogenannten Moderator. Fazit: Viele sind mit dieser Funktion überfordert. Wer ohne jegliche praktische Erfahrung in der Moderation von Gruppen oder Meetings diese Rolle erstmals im Assessment-Center wahrnehmen möchte, sollte sich auch der Risiken bewusst sein. Ich möchte Ihnen diese Rolle weder grundsätzlich empfehlen noch grundsätzlich davon abraten. Sehen Sie sie vielmehr als eine Option und nicht als das einzig erstrebenswerte Ziel. Entscheiden Sie anhand Ihrer Erfahrung und der aktuellen Diskussions situation, ob es für Sie und die Gruppe zielführend ist, dass Sie die Moderation übernehmen.

Was aber, wenn Sie nicht der Moderator sein wollen oder können? Sicher ist dann Ihr Ziel als Diskussionsteilnehmer, bei den Beobachtern auf jeden Fall einen positiven Eindruck zu hinterlassen. Treten Sie deshalb als konstruktiver und aktiver Teilnehmer auf. Doch woran genau würden AC-Beobachter dies festmachen? Wenn man die in verschiedenen Assessment-Centern herangezogenen Beobachtungskriterien zur Bewertung von Diskussionsteilnehmern betrachtet, lassen sich daraus folgende Verhaltensweisen ableiten, die für einen positiven Eindruck entscheidend sind:

- durchgängige Beteiligung
- körpersprachliche Präsenz
- respektvoller Kommunikationsstil
- ergebnisorientiertes Handeln
- Gleichgewicht zwischen engagiertem Vertreten der eigenen Position und Kompromissbereitschaft

Durchgängige Beteiligung	Um von vornherein Missverständnissen vorzubeugen: Mit durchgängeriger Beteiligung ist nicht gemeint, dass Sie ständig reden müssen oder sehr lange Wortmeldungen liefern sollen. Kurze, aber dafür regelmäßig eingestreute Beiträge sind wertvoller als wenige Mammustsequenzen. Bei einer typischen AC-Gruppendiskussion sind zwei Phänomene häufig zu beobachten: einerseits die »Langsamstarter«, andererseits
---------------------------------	---

die »Nachlasser«. Bei Letzteren handelt es sich um Diskussionsteilnehmer, die schon sehr früh aktiv sind und viele Beiträge liefern. Ihnen gelingt es jedoch nicht, diese Aktivität aufrechtzuerhalten. Ab einem bestimmten Punkt in der Diskussion ist von diesen Personen nicht mehr viel zu hören; erst gegen Ende schalten sie sich wieder ein. Möglicherweise liegt dies daran, dass nach dem erfolgreichen Start ein Gefühl der Pflichterfüllung suggeriert, man könne sich nun erst einmal eine verdiente Pause gönnen. Zugegeben, es ist anstrengend und erfordert viel Konzentration und Energie, ständig am Ball zu bleiben.

Die »Langsamstarter« treten dagegen zu Beginn kaum in Erscheinung. Es dauert eine Weile, bis sie in die Diskussion einsteigen. Bei manchen Menschen liegt es daran, dass sie von Haus aus etwas zurückhaltender sind, andere wiederum schätzen ihre eigene Kompetenz hinsichtlich des Diskussionsthemas nicht besonders hoch ein und bleiben deshalb zunächst im Hintergrund. Achten Sie darauf, dass Sie bereits möglichst früh und dann auch durchgängig in Erscheinung treten. Die Annahme, Sie selbst seien nicht kompetent genug, um bei einem bestimmten Thema in Vorlage zu treten, ist normalerweise unbegründet. Es ist gar nicht notwendig, ständig inhaltliche Beiträge zu liefern. Die sogenannte Prozessebene – also die Methodik (siehe *Vier-Phasen-Ablauf*, ab Seite 101) – bietet darüber hinaus viele Möglichkeiten, sich aktiv einzubringen. Wenn Sie Ideen zur Vorgehensweise oder zu den Spielregeln haben, dann nutzen Sie diese Möglichkeit, um Präsenz zu zeigen. Wenn es sich gerade anbietet, Ideen oder ein Zwischenergebnis am Flipchart für alle sichtbar festzuhalten, schlagen Sie es einfach vor. Sollte es sehr ruhige Teilnehmer geben, die sich kaum zu Wort melden, so ermutigen Sie diese, zum Beispiel mit: »Wir haben jetzt schon verschiedene Sichtweisen zu unserem Maßnahmenpaket gehört. Frau Müller, mich würde auch Ihre Meinung dazu noch interessieren.« Ihr Ziel sollte es sein, kontinuierlich mitzuarbeiten, und wenn es nur mit kleinen Beiträgen oder Anmerkungen ist. Sie sollten im Abstand von wenigen Minuten in Erscheinung treten. Dadurch vermeiden Sie es, als »Langsamstarter« oder »Nachlasser« wahrgenommen zu werden.

Mitarbeit auf der Prozessebene

Neben den Informationen, die auf der verbalen Ebene vermittelt werden, senden Sie durch Ihre Körpersprache jede Menge nonverbaler Signale aus, die bei den Beobachtern einen bestimmten Eindruck hin-

Körpersprachliche Präsenz

terlassen. Dieser muss nicht immer zutreffend sein, denn die Interpretation einzelner körpersprachlicher Merkmale bietet ein weites Feld für Fehlinterpretationen. Doch gerade deshalb sollten Sie sich Ihrer eigenen körpersprachlichen Signale bewusst sein. Wenn man Sie in der Gruppendiskussion beobachtet, sollte der Eindruck eines hellwachen, aufmerksamen und präsenten Teilnehmers entstehen. Die Sitzhaltung vieler Diskussionsteilnehmer – die sich vielleicht über Jahre hinweg in zeitraubenden geschäftlichen Meetings eingeschliffen hat – drückt jedoch oft etwas ganz anderes aus.

- Sitzhaltung** Eine ausgeglichene und stabile Sitzhaltung fängt bereits bei den Füßen an. Beide Füße sollten in hüftbreitem Abstand auf dem Boden stehen. Nehmen Sie die ganze Sitzfläche in Anspruch, ohne dabei Ihren Oberkörper nach hinten in die Rückenlehne zu pressen. Ein aufrechter, ganz leicht nach vorne orientierter Oberkörper signalisiert Aufmerksamkeit und Aktivität. Ihre Hände sollten immer sichtbar sein, sich also oberhalb der Tischplatte befinden.

Die Beschreibung dieser Sitzhaltung hört sich vielleicht sehr statisch an. Sie ist als Empfehlung für eine Grundposition zu verstehen, die für den Gesprächsbeginn günstig ist und in die Sie im Verlauf der Diskussion immer wieder zurückkehren können. Selbstverständlich sollten Sie nicht wie in Stein gemeisselt ständig in dieser Haltung verharren, sondern Ihre natürliche Gestik und Bewegung einfließen lassen und die Sitzhaltung dabei dynamisch anpassen. Vermeiden Sie es, zu lange in einer Sitzhaltung zu verharren, die unvorteilhafte nonverbale Signale vermittelt. Ein zurückgelehnter Oberkörper, weit nach vorne gestreckte oder übergeschlagene Beine können einen sehr legeren, konsumierenden oder selbstgefälligen Eindruck erzeugen. Nach hinten angewinkelte oder um die Stuhlbeine gewundene Füße mit wenig Bodenkontakt sowie das Sitzen auf der Stuhlkante können je nach Situation als Unsicherheit, Unwohlsein oder Anspannung interpretiert werden.

- Blickkontakt suchen** Ein wichtiges körpersprachliches Merkmal, das stark mit Aufmerksamkeit und Präsenz verbunden wird, ist der Blickkontakt. Suchen Sie immer wieder Blickkontakt zu den anderen Diskussionsteilnehmern. Insbesondere beim Einbringen eigener Beiträge verleihen Sie Ihren Botschaften dadurch mehr Nachdruck und Überzeugungskraft. We-

nig Blickkontakt kann dagegen als Ausdruck mangelnden Selbstbewusstseins oder fehlender Führungsstärke aufgefasst werden. Doch nicht nur als »Sender«, sondern auch als »Empfänger« sollten Sie sich darum bemühen. Dadurch signalisieren Sie Aufmerksamkeit und Interesse am Thema und an den Beiträgen der anderen Gruppenmitglieder. Zuhörer, die während der Ausführungen anderer starr auf die eigenen Unterlagen blicken, bringen eher das Gegenteil zum Ausdruck.

Gelegentlich ist in Gruppendiskussionen das Phänomen zu beobachten, dass alle Gruppenmitglieder wie gebannt in ihre eigenen Aufzeichnungen starren. Nach jedem Beitrag schreibt jeder Teilnehmer eifrig in seine Unterlagen, was zu langen Pausen führt. Die Gruppendiskussion mutet dann wie eine stille Einzelarbeit an, die immer mal wieder durch Redebeiträge unterbrochen wird. Zugegebenermaßen ist dies für viele Teilnehmer der bequemere Weg. Sich geschäftig hinter den eigenen Unterlagen zu verschanzen ist leichter, als aktiv in die Diskussion einzutreten. Blickkontakt und die erforderliche körpersprachliche Präsenz bleiben dabei jedoch weitgehend auf der Strecke. Eine lebhafte Interaktion kann so nicht zustande kommen. Lesen und schreiben Sie deshalb während der Diskussion möglichst wenig, denn dadurch nehmen Sie sich die Chance, präsent und aufmerksam zu wirken.

Es geht mir mit diesem Rat nicht darum, die schriftliche Dokumentation des Diskussionsfortschritts in Frage zu stellen. Das Festhalten von Vorschlägen und Zwischenergebnissen ist selbstverständlich ein wichtiger Beitrag zur Ergebnissicherung. Aber bitte nicht in Einzelarbeit, sondern mithilfe der zur Verfügung stehenden Medien und für alle transparent!

Ein wertschätzender Umgang mit den anderen Teilnehmern sollte als selbstverständlich gelten. Argumentieren Sie deshalb stets auf der Sachbene und vermeiden Sie persönliche Angriffe. Werten Sie andere Teilnehmer oder deren Vorschläge keinesfalls ab. Lassen Sie andere Teilnehmer grundsätzlich ausreden, ohne ihnen ins Wort zu fallen. Sollte es dennoch bei begründeten Ausnahmen (siehe nächster Abschnitt *Ergebnisorientiertes Handeln*) erforderlich sein zu intervenieren, dann unterbrechen Sie höflich. Wer auf Kosten anderer versucht,

**Respektvoller
Kommunikationsstil**

taktische Vorteile zu erlangen, wird bei der Mehrzahl der Beobachter keine positive Bewertung ernten. Statt einer Ellbogenmentalität wird heute in den meisten Institutionen auf eine Fairplay-Kultur gesetzt, die von gegenseitiger Wertschätzung und Toleranz geprägt sein sollte.

Ergebnisorientiertes Handeln

Manche Ratgeber propagieren zum Thema AC-Gruppendiskussion, das Erreichen eines Ergebnisses sei Nebensache, viel wichtiger sei dagegen die Interaktion und Diskussion der Gruppe. Aus meiner Erfahrung ist dies so nicht zutreffend – beide Aspekte sind wichtig. Das sogenannte ökonomische Prinzip in Form des Maximalprinzips lässt sich auf eine Gruppendiskussion hervorragend übertragen: Mit gegebenen Mitteln (= Diskussionszeit und Ausgangsinformationen) ein maximales Ziel (= qualitativ hochwertiges Diskussionsergebnis) erreichen. Für das qualitativ hochwertige Ergebnis sollten Sie die Messlatte allerdings nicht zu hoch anlegen. Niemand erwartet hier ein perfekt ausgefeiltes Konzept, und ebenso wenig gibt es bei dieser Aufgabe eine einzige richtige Musterlösung. In den meisten AC-Diskussionen ist das Erzielen eines Ergebnisses innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit aber sehr wohl ein wesentlicher Aspekt, der keinesfalls vernachlässigt werden sollte – insbesondere in der freien Wirtschaft. Zwar gibt es einige Ausnahmen, bei denen es primär um die Diskussion und den Austausch von Argumenten geht. Dieser Diskussions-*typ*, oft auch Disput genannt, wird manchmal im öffentlichen Dienst angewandt (siehe *Disput* Seite 318). Hier geht es darum, zu einem gesellschaftspolitischen Thema (zum Beispiel die gesetzliche Begrenzung von Managergehältern) eine bestimmte Position zu vertreten; eine Einigung der Teilnehmer wird dabei jedoch nicht erwartet. In diesen Fällen wird die Aufgabenstellung auch entsprechend formuliert sein. Bei allen anderen Diskussionen gilt Ergebnisorientierung jedoch als wesentliche Anforderung.

Verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen

Wie zeigen Sie Ergebnisorientierung? Indem Sie einerseits mit der begrenzten Ressource Zeit verantwortungsvoll umgehen und gleichzeitig sinnvolle Methoden (siehe Abschnitt *Strukturierung einer Gruppendiskussion* ab Seite 100) einsetzen, um auf das gewünschte Ziel hinzuarbeiten. Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche und halten Sie Ihre Beiträge kurz und prägnant. Redebeiträge von über einer halben Minute Dauer werden von vielen als langatmig, Beiträge von über einer Minute oft schon als störend empfunden. Was aber, wenn ande-

re Teilnehmer die Geduld der Gruppe über Gebühr strapazieren? In unseren Seminaren kommt oft die Frage: »Darf ich jemanden, der sehr lange redet, unterbrechen oder gelte ich dann als unhöflich?« Die Frage müsste jedoch vielmehr lauten: »Wenn ich erkenne, dass die Gruppe Gefahr läuft, das Ergebnis nicht zu erreichen, ist es dann nicht sogar meine Pflicht zu intervenieren?« Es kommt tatsächlich immer wieder vor, dass einzelne Teilnehmer – sogenannte Vielredner – mit Mammutbeiträgen den Fortschritt einer Gruppenaufgabe massiv verzögern. Wenn Sie also das Gefühl haben, dass der Fortschritt der Gruppenaufgabe dadurch behindert wird, sollten Sie auf jeden Fall (höflich) unterbrechen und in Anbetracht der fortgeschrittenen Zeit auf das zu erreichende Ergebnis verweisen. Dasselbe sollten Sie tun, wenn Sie erkennen, dass die Diskussion immer weiter vom gewünschten Kurs abweicht, das Thema beziehungsweise die Aufgabenstellung unnötig kompliziert oder ausgeweitet wird oder die Diskussion sich in immer unwichtigeren Details verzettelt. In diesen Fällen ist es hilfreich, wenn Sie (als Gruppe) in der ersten Diskussionsphase gründlich vorgegangen sind und die Rahmenbedingungen für die Bearbeitung des Auftrags abgesteckt haben. Dann fällt es deutlich leichter, bei Kursabweichungen zu intervenieren, ohne damit einen Konflikt heraufzubeschwören.

Viele Gruppendiskussionen können mithilfe einfacher Visualisierung noch effektiver gestaltet werden und verlaufen dadurch ergebnisorientierter. Mit wachsender Gruppengröße und komplexeren Sachverhalten gestaltet es sich für die Teilnehmer zunehmend schwierig, den Überblick über die verschiedenen Vorschläge und den Verlauf der Diskussion zu behalten. In nahezu jedem Assessment-Center steht Ihnen bei der Gruppendiskussion ein Flipchart zur Verfügung, gelegentlich auch eine Metaplanwand zum Anpinnen von Karten. Mit Ausnahme einiger Auswahlverfahren im öffentlichen Dienst ist der Einsatz dieser Medien fast immer erlaubt beziehungsweise sogar erwünscht. Nutzen Sie diese in den verschiedenen Phasen der Gruppendiskussion, um beispielsweise

Visualisierung

- das Ziel zu visualisieren,
- Vorschläge und Ideen zu sammeln (Brainstorming),
- unterschiedliche Positionen sichtbar zu machen,
- Pro und Contra darzustellen,

- Punkte für die Erfüllung bestimmter Kriterien zu vergeben (siehe Beispiel Seite 104),
- Teil- oder Zwischenergebnisse zu dokumentieren oder
- das Endergebnis darzustellen.

Wenn Sie nicht als Moderator agieren und den Eindruck haben, die Visualisierung bestimmter Punkte wäre nun gerade hilfreich, dann tragen Sie zur Ergebnisorientierung bei, indem Sie diesen Vorschlag einbringen.

Kompromisse sind wichtig ...

Wichtig ist, dass Sie auf ein Gleichgewicht zwischen dem engagierten Vertreten der eigenen Position und Kompromissbereitschaft achten. Wie wir bereits festgestellt haben, ist das Ziel der allermeisten Gruppendiskussionen die Erarbeitung eines gemeinsamen Ergebnisses. Dies setzt natürlich voraus, dass sich die Teilnehmer inhaltlich aufeinander zubewegen und sich vermutlich jeder ein Stück weit von seiner Ausgangsposition entfernen muss. Beharren Sie also nicht bis zum Schluss auf Ihrem Standpunkt, denn damit gefährden Sie das gemeinsame Ergebnis und werden womöglich auch als wenig team- und kompromissfähig bewertet.

... die eigene Position aber auch

Wenn Sie andererseits jedoch schon in der Anfangsphase der Diskussion von Ihrem Vorschlag komplett abrücken, könnte dies als Opportunismus oder Durchsetzungsschwäche ausgelegt werden. Für Ihre Position muss es ja gute Argumente geben, sonst hätten Sie sich nicht für sie entschieden. Also werfen Sie Ihre Argumente in die Waagschale und argumentieren Sie engagiert für Ihr Konzept. Seien Sie sich aber bewusst, dass es unrealistisch ist, Ihre Position hundertprozentig durchzusetzen. Es kann Vorschläge anderer Teilnehmer geben, die in Teilaспектen Ihrem Konzept vielleicht tatsächlich überlegen sind. Die Kunst besteht also darin, den goldenen Mittelweg zu finden. Zeigen Sie Kompromissbereitschaft, ohne Ihre eigene Position komplett aufzugeben. Suchen Sie den kleinsten gemeinsamen Nenner der unterschiedlichen Vorschläge. Versuchen Sie möglichst, Teilaspekte Ihres Konzepts in das gemeinsame Ergebnis einzubringen, und geben Sie – falls erforderlich – einzelne Punkte auf, die nicht konsensfähig sind. Stellen Sie sich die Ergebnisfindung wie Verhandlungen in einer großen Koalition vor.

Es gibt jedoch Aufgabenstellungen, bei denen die Ergebnisfindung über Kompromisse nicht möglich ist. Erinnern Sie sich an das Beispiel 2 auf Seite 95, bei dem Sie die beiden aussichtsreichsten Projektvorschläge nominieren sollen? Hier können Sie natürlich keinen Mittelweg anstreben. Sollte Ihr Konzept ausgeschieden sein, bietet es sich an, argumentativ den Vorschlag zu unterstützen, der die meisten Parallelen zum eigenen aufweist oder ein ähnliches Ziel verfolgt. Wichtig ist in diesem Fall, weiterhin engagiert mitzuarbeiten und sich nicht zurückzulehnen, nur weil der eigene Vorschlag aus dem Rennen ist. Unter solchen Umständen bietet es sich auch an, stärker auf der methodischen Ebene an der Ergebnisfindung mitzuwirken.

Spezielle Strategien für besondere Formen der Gruppendiskussion

Mit den bereits vorgestellten allgemeinen Lösungsstrategien steigern Sie Ihre Chancen auf eine positive Bewertung in der führerlosen Gruppendiskussion ohne Rollenvorgabe. Zugleich können Sie die dargestellten Möglichkeiten als Basisempfehlung für die anderen Diskussionsarten heranziehen.

Bei Gruppendiskussionen mit Rollenvorgaben sowie bei geführten Gruppendiskussionen gibt es jedoch einige Besonderheiten, die den Schwierigkeitsgrad der Aufgabe erhöhen. Ich möchte Ihnen deshalb für diese Diskussionsvarianten zusätzliche Strategien vorstellen. Sie erfahren in diesem Abschnitt außerdem, wie Sie bei einer Projekt- beziehungsweise Gruppenarbeit, die quasi die Fortsetzung einer Gruppendiskussion ist, vorgehen können.

**Schwierige
Diskussionsvarianten**

Führerlose Gruppendiskussion mit Rollenvorgabe

Für diese Konstellation möchte ich wieder das Ihnen bereits bekannte Beispiel von Seite 97 aufgreifen.

Beispiel

Die Kandidaten nehmen die Rolle von Abteilungsleitern des Unternehmens ein. Die Aufgabe besteht darin, in der Diskussion zwei Mitarbeiter des Unternehmens zu nominieren, die in diesem Jahr in den Genuss einer besonderen Förderung für Nachwuchstalente kommen. Dabei ist jedem Abteilungsleiter ein persönlicher Favorit aus seinem eigenen Verantwortungsbereich vorgegeben, den er der Gruppe vorschlagen soll.

Hoher Druck auf die Beteiligten

Eine Aufgabe mit Rollenvorgaben erhöht den Druck auf die Beteiligten, da die Aufgabenstellung meist impliziert, dass es Gruppenmitglieder geben wird, die leer ausgehen. Viele Teilnehmer fühlen sich nun dazu verpflichtet, auf Biegen und Brechen ihren eigenen Kandidaten durchzuboxen, um am Ende vermeintlich gut dazustehen. Verfolgen alle diese Strategie, endet die Aufgabe in einer Sackgasse oder es kommt zur Eskalation. Bei diesem Aufgabentyp ist die Gefahr groß, dass sich Diskussionsteilnehmer auf ein unsachliches Niveau begeben und der respektvolle Kommunikationsstil auf der Strecke bleibt.

Mit solchen Aufgaben lässt sich sehr gut die Entscheidungsfindung in einer Organisation unter hierarchisch Gleichgestellten simulieren. Aus Ihrer Berufserfahrung kennen Sie vermutlich Fälle, in denen die Demonstration von Macht und die Durchsetzung von Eigeninteressen an erster Stelle standen. Wenn solche Motive das Handeln bestimmen und die Organisationsziele dadurch ins Hintertreffen geraten, handelt es sich um einen typischen Fall von Mikropolitik.

Unternehmerisches Denken ist gefragt

Seien Sie in der AC-Gruppendiskussion kein Mikropolitiker! Ein Gewinner-Verlierer-Denken ist zur Lösung dieser Aufgabe kontraproduktiv. Lösen Sie sich deshalb von dem alleinigen Ziel, unbedingt Ihr Anliegen durchzubekommen. Streben Sie ein gemeinsames Ziel auf einer höheren Ebene an, nämlich: eine gemeinsame Entscheidung zu treffen, von der die Organisation als Ganzes am meisten profitiert. Gerade in einem Assessment-Center für Führungskräfte wird erwartet, dass Sie in der Lage sind, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und unternehmerisch zu denken. Dieses Ziel widerspricht nicht zwangsläufig dem in Ihrem Arbeitsauftrag formulierten Ziel, sich für den Mitarbeiter aus Ihrem Bereich stark zu machen. Doch das rollenbezogene Ziel sollten Sie im Zweifelsfall immer dem höheren gemeinsamen Ziel unterordnen.

Gerade bei dieser Art von Gruppendiskussionen ist es wichtig, sehr strukturiert vorzugehen, um eine sachliche Lösungsfindung sicherzustellen. Eine gute Orientierungshilfe bietet dazu der Abschnitt *Strukturierung einer Gruppendiskussion* ab Seite 100. Die Gruppendiskussion zum Thema »Nominierung von zwei Mitarbeitern für die Nachwuchsförderung« könnte beispielsweise wie folgt aufgebaut werden.

Zu Beginn sollte auf jeden Fall ein gemeinsames Ziel thematisiert werden, dem alle Teilnehmer zustimmen können, also zum Beispiel die beiden für das Unternehmen geeignetsten Nachwuchstalente auszuwählen. Nun bietet es sich an, die wesentlichen Kriterien festzulegen, die Sie zur Entscheidungsfindung heranziehen wollen. Beschränken Sie sich dabei auf wenige Punkte. Maximal fünf Kriterien haben sich für solche Aufgaben als gute Richtgröße erwiesen. Sie und die anderen Teilnehmer könnten für die Nominierung zum Beispiel folgende Aspekte zugrunde legen: überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft, nachweisbare Erfolge, Potenzial für weiterführende Aufgaben, Integrität. Eventuell muss die Gruppe zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal darüber diskutieren, ob diese Kriterien gleichbedeutend oder unterschiedlich gewichtet werden sollen. Im nächsten Schritt sollte jeder Teilnehmer in der Rolle des Abteilungsleiters Gelegenheit bekommen, seinen Wunschkandidaten kurz vorzustellen. Es erweist sich als vorteilhaft, ohne Diskussion der Reihe nach vorzugehen und die Redezeit zum Beispiel auf eine Minute zu beschränken. Ein Teilnehmer/Moderator sollte währenddessen die Eckdaten der vorgestellten Mitarbeiter am Flipchart protokollieren, zum Beispiel in tabellarischer Form. Mit dieser Gesamtübersicht haben Sie als Gruppe nun eine Vergleichsmöglichkeit und zugleich eine Diskussionsgrundlage zu den einzelnen Mitarbeitern. Verknüpfen Sie die Informationen nun mit den Kriterien, die Sie vorab festgelegt haben. Einigen Sie sich – abhängig davon, wie viel Zeit noch zur Verfügung steht – auf ein angemessenes Bewertungsschema. Denkbar wäre, über alle Kandidaten nacheinander zu diskutieren und gemeinsam Punkte für die Erfüllung der Anforderungskriterien zu vergeben. Eine andere Variante könnte so verlaufen, dass jeder Diskussionsteilnehmer zwei aus seiner Sicht geeignete Mitarbeiter empfehlen soll, dabei aber seinen eigenen Kandidaten nicht nennen darf. Wichtig ist, dass die Empfehlung beziehungsweise Punktevergabe durch einen Moderator für alle sichtbar

Aufbau der Beispiel-Gruppendiskussion

dokumentiert wird, um Unstimmigkeiten zu vermeiden und am Ende ein Gesamtergebnis ableiten zu können.

Transparenz schaffen

Nach der in diesem Beispiel beschriebenen Vorgehensweise lassen sich die meisten führerlosen Gruppendiskussionen mit Rollenvorgabe gut lösen. Ein zentraler Aspekt ist dabei, möglichst frühzeitig die unterschiedlichen Ausgangsinformationen aller Gruppenmitglieder transparent zu machen (im Beispiel: Informationen zum persönlichen Favoriten). Oft wird die Aufgabe nämlich so gestellt, dass Sie ausschließlich die Ist-Situation für Ihre eigene Rolle, aber nicht die der anderen Beteiligten kennen.

Geführte Gruppendiskussion ohne Rollenvorgabe

Ein Auftrag, bei dem Sie als absolut neutraler Moderator ohne disziplinarische Führungsverantwortung agieren müssen, ist bei einem Assessment-Center für eine Fach- oder Führungsposition kaum zu erwarten. Diese Variante käme eher bei einem Auswahlverfahren für Trainer, Coachs oder Personalentwickler zum Einsatz und trifft deshalb nur auf eine kleine Zahl von Assessment-Centern zu. Aus diesem Grund möchte ich Sie stattdessen auf die Leitung eines Meetings als Führungskraft vorbereiten.

Denkbar ist in diesem Fall zum Beispiel der Arbeitsauftrag, im Rahmen einer Besprechung mit Ihrem Team eine bestimmte Aufgabe zu bearbeiten.

Beispiel

Entwickeln Sie als Führungskraft gemeinsam mit Ihrem Team einen Maßnahmenkatalog zur unternehmensweiten Kostenreduktion. Ihr Maßnahmenkatalog soll dem Vorstand als Empfehlung für die Umsetzung von Kosteneinsparungen dienen.

Ablauf methodisch planen

Die Teammitglieder werden Ihre AC-Kollegen sein, die aber sonst keine Rollenvorgaben haben und sich deshalb mehr oder weniger normal verhalten werden. Sie als Leiter der Besprechung erhalten eine Vorlaufzeit, um sich in das Thema hineinzudenken und den Ablauf methodisch zu planen. Präsentationsmedien für Ihre Vorbereitungen werden Ihnen dabei in der Regel zur Verfügung gestellt.

Welche Fähigkeiten lassen sich anhand dieser Übung bei Ihnen als Führungskraft gut einschätzen? Im Wesentlichen sind es folgende Aspekte:

- methodische Fähigkeiten und Medienkompetenz
- Gesprächssteuerung und Mitarbeitermotivation
- Delegation von Aufgaben

Anhand dieser Punkte möchte ich Ihnen Empfehlungen für Ihr Verhalten als Leiter eines Meetings aufzeigen.

Methodische Fähigkeiten und Medienkompetenz

Als Orientierung für die methodische Gestaltung einer Besprechung sollten Sie den Abschnitt *Strukturierung einer Gruppendiskussion* ab Seite 100 berücksichtigen. Der dort vorgestellte Ablauf kann Ihnen für viele Besprechungen als Grundgerüst dienen, das Sie je nach Aufgabe oder Thema nur noch an die individuellen Anforderungen anpassen müssen. Der entscheidende Unterschied zur führerlosen Gruppendiskussion liegt jedoch darin, dass Sie diesen Ablauf nicht erst gemeinsam mit der Gruppe entwickeln beziehungsweise verabschieden. Von Ihnen als Führungskraft wird vielmehr erwartet, dass Sie den Fahrplan der Vorgehensweise bereits klar vorgeben. Dies setzt eine gewisse Erfahrung in der Leitung von Besprechungen oder zumindest eine gute Planung in der zur Verfügung stehenden Vorbereitungszeit voraus. Ich erlebe viele AC-Teilnehmer, bei denen die erste Hälfte des Meetings gut verläuft, dann aber verlieren sie den roten Faden und verzetteln sich komplett im Thema. Die Hauptursache liegt darin, dass nach dem Motto »Wenn die Besprechung erst mal läuft, krieg' ich das schon hin« lediglich der Einstieg geplant wurde, der Fortgang der Besprechung aber dem Zufall überlassen bleibt. Wichtig ist deshalb, in der Vorbereitungszeit das methodische Drehbuch bis zum Schluss und nicht nur bis zum ersten Akt zu durchdenken. Sie müssen immer wissen, welcher Schritt auf den nächsten folgt und wie viel Zeit Sie dafür etwa benötigen.

Auf den roten Faden kommt es an

Erstellen Sie deshalb einen Fahrplan mit den wesentlichen Bearbeitungsschritten und einer groben Zeitplanung. Da diese Agenda nicht nur Ihnen, sondern gleichzeitig Ihren Teammitgliedern wertvolle Orientierung bietet, sollten Sie dafür auf jeden Fall Präsentationsmedien

Übersicht durch eine Agenda

(zum Beispiel das Flipchart) nutzen. Es bietet sich an, in der Eröffnungsphase anhand dieses visualisierten Fahrplans kurz den Ablauf vorzustellen. Sie erleichtern so die Übersicht und schaffen Transparenz. Wenn Ihre Teammitglieder von Anfang an wissen, was auf sie zukommt, erhöht dies zudem die Bereitschaft zur Mitarbeit. Bevor Sie die Agenda vorstellen, ist es natürlich üblich, auf die Aufgabenstellung und das Ziel einzugehen. Es ist vorteilhaft, beides auf einem Eröffnungschart darzustellen. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, bereits Überschriften für Charts beziehungsweise die Metaplanwand für die nächsten Schritte vorzubereiten. Das spart Besprechungszeit und verleiht Ihnen Sicherheit.

<u>Aufgabe:</u>	Entwicklung von Maßnahmen zur unternehmensweiten Kostenreduktion
<u>Ziel:</u>	Maßnahmenkatalog als Empfehlung für den Vorstand
<u>Zeit:</u>	30 Min

Eröffnungschart zur Vorstellung
des Themas

<u>Agenda</u>	
1. Eröffnung & Vorstellung Auftrag	Start: 16:00 <5Min <input type="checkbox"/>
2. Ideensammlung Kostenreduktion	<10Min <input type="checkbox"/>
3. Strukturierung, Fortführung d. Ideen	<10Min <input type="checkbox"/>
4. Dokumentation d. Maßnahmenkataloges	<5Min <input type="checkbox"/>
	Ende: 16:45

Agenda zur Übersicht über den geplanten
Ablauf



Metaplanwand mit vorbereiteter Überschrift
für das Brainstorming per Kartenabfrage

Stellen Sie sicher, dass die Charts mit Aufgabe, Ziel und Agenda während der ganzen Besprechung als Orientierungshilfe präsent sind. Wenn auf dem Flipchart-Block obenauf Ihr Eröffnungschart hängt und Sie dieses umblättern müssen, um auf den nächsten Seiten weiterzuarbeiten, ist das nicht besonders glücklich. Platzieren Sie deshalb die Orientierungcharts so im Raum, dass sie durchgängig sichtbar bleiben. Checken Sie in der Vorbereitungszeit, welche zusätzlichen Befestigungsmöglichkeiten wie zum Beispiel Pinnwände oder Magnetleisten dafür zur Verfügung stehen. Fragen Sie notfalls nach, ob Sie die Blätter mit Kreppband an der Wand befestigen dürfen.

Charts sichtbar
platzieren

Haben Sie ein Brainstorming mit Kartenabfrage eingeplant? Stellen Sie die erforderlichen Materialien vor Besprechungsbeginn bereit. Sie benötigen eine ausreichende Zahl möglichst einheitlicher Karten, etwas dickere Filzschreiber (Flipchart-Marker) sowie Nadeln zum Anpinnen. Wenn Sie erst im Meeting bemerken, dass benötigte Arbeitsmittel nicht greifbar sind, fällt das auf Sie als Besprechungsleiter zurück. Weisen Sie Ihre Mitarbeiter beim Arbeiten mit den Karten darauf hin, nur Stichpunkte zu notieren, pro Idee eine separate Karte zu verwenden und mit Filzschreiber möglichst groß zu schreiben. Sollten Sie im nächsten Schritt beabsichtigen, die Ideen an der Metaplanwand zu clustern und Oberbegriffe zu bilden, dann bietet es sich an, dafür Karten in einer anderen Farbe oder Form bereitzuhalten, damit eine übersichtliche Struktur entsteht.

Es sind viele Kleinigkeiten, die in der Summe betrachtet den Eindruck einer methodisch gut strukturierten Besprechung hinterlassen. Man könnte die Auflistung dessen, was Sie im Vorfeld alles vorbereiten und planen können, bis zur Perfektion treiben. Durch die besondere AC-Situation – nämlich knappe Zeitvorgaben und eine gewisse persönliche Anspannung – wird es immer wieder passieren, dass Sie einzelne Punkte in der Vorbereitung übersehen oder zeitlich nicht mehr umsetzen können. Insofern ist es nicht tragisch, wenn Sie am einen oder anderen Punkt in der Besprechung einmal improvisieren müssen. Es zeichnet eine Führungskraft ja auch aus, wenn sie in der Lage ist, auf bestimmte Anforderungen flexibel zu reagieren. Sollte Ihr Meeting allerdings überwiegend aus Improvisation bestehen, kostet Sie das wahrscheinlich unangemessen viel Energie und führt dadurch oft zu einem schlechteren Ergebnis.

Auch mal
improvisieren
können

Gesprächssteuerung und Mitarbeitermotivation

Während es im vorhergehenden Abschnitt überwiegend um »technische« Aspekte ging, die schon vor Besprechungsbeginn abgearbeitet werden können, geht es nun um die zwischenmenschliche Komponente, nämlich Ihr Kommunikationsverhalten als Besprechungsleiter und die Motivation Ihrer Mitarbeiter als Führungskraft. Sie sollten deshalb folgende Punkte berücksichtigen:

- Begrüßen Sie Ihre Teammitglieder zu Beginn.
- Stellen Sie Aufgabe und Ziel klar und motivierend vor.
- Illustrieren Sie eventuell den Arbeitsauftrag anhand eines Beispiels.
- Vergewissern Sie sich durch Rückfragen, dass Ihre Mitarbeiter den Arbeitsauftrag verstanden haben.
- Stellen Sie Ihre Agenda und eventuell die dazugehörigen Spielregeln vor.
- Fordern Sie Ihre Teammitglieder durch wertschätzende Äußerungen immer wieder auf, sich aktiv einzubringen.
- Wenn Sie Brainstorming einsetzen und die Abfrage nur zögerlich in Gang kommt, liefern Sie selbst einige Beispiele.
- Loben Sie Ihre Besprechungsteilnehmer für ihre Ideen und Beiträge.
- Sprechen Sie ruhigere Mitarbeiter direkt an und bitten Sie sie um ihre Meinung.
- Schreiten Sie ein, wenn Teilnehmer vom Thema abschweifen, die Spielregeln missachten oder sich auf Kosten anderer Teilnehmer profilieren wollen.
- Treffen Sie als Führungskraft bei kontroversen inhaltlichen Positionen eine klare Entscheidung.
- Stellen Sie am Ende der Besprechung noch einmal die gemeinsame Teamleistung heraus und blicken Sie positiv in die Zukunft.
- Bedanken Sie sich für die Mitarbeit und verabschieden Sie Ihre Teilnehmer.

Delegation von Aufgaben

In vielen Assessment-Centern für Führungskräfte wird großer Wert auf die »Erkennbarkeit als Führungskraft« gelegt. Die Beobachter machen diesen Punkt oft am Delegationsverhalten fest. Bei der Durchführung eines Meetings gibt es einige Aufgaben, die sich geradezu

anbieten, um die Fähigkeit zur Delegation sichtbar zu machen. Im Tagsgeschäft wird die Protokollführung in der Regel an einen Mitarbeiter delegiert. Im Assessment-Center ist das klassische Protokollieren allerdings nicht besonders effektiv. Sie müssen damit rechnen, dass der Mitarbeiter diese Aufgabe sehr genau wahrnimmt und nur noch schreibt, anstatt sich aktiv zu beteiligen. Gerade bei kleinen Teams wirkt sich das eher kontraproduktiv auf den Diskussionsverlauf aus. Zudem arbeiten Sie im Idealfall ohnehin mit Medien und dokumentieren dort Ihre Ergebnisse für eine eventuell später stattfindende Ergebnispräsentation.

In einem AC-Meeting bieten sich deshalb folgende Aufgaben zur Delegation an:

- **Zeitkontrolle:** Beauftragen Sie zu Beginn einen Mitarbeiter, darauf hinzuweisen, wenn die für einen Arbeitsschritt in der Agenda vorgegebene Zeit abläuft. Wenn sich Ihr Zeitbeauftragter nicht aktiv einschaltet, weil Sie eventuell ohnehin Ihrem Zeitplan voraus sind, sollten Sie trotzdem gelegentlich nachfragen, wie viel Zeit noch zur Verfügung steht. Sie signalisieren damit, dass Sie die Umsetzung der delegierten Tätigkeit im Auge behalten. Um Missverständnissen vorzubeugen: Wenn es Probleme bei der Einhaltung des Zeitplans gibt, tragen in letzter Konsequenz immer Sie als Leiter die Verantwortung und nicht der Zeitbeauftragte.
- **Medienbeschriftung:** Strukturieren Sie nach einem Brainstorming Ihr Rohmaterial an der Metaplanwand und diskutieren mit Ihren Teammitgliedern über die geeigneten Überschriften für die einzelnen Cluster. Wenn Sie sich auf eine Bezeichnung verständigt haben, können Sie die entsprechende Beschriftung einer Karte an einen Mitarbeiter delegieren.
- **Ergebnissicherung:** Wenn Sie das Besprechungsergebnis oder Zwischenergebnisse am Flipchart festhalten möchten, können Sie diese Aufgabe an einen Mitarbeiter übertragen. Der Unterschied zur »normalen« Protokollführung besteht darin, dass der Mitarbeiter dabei nur punktuell eingebunden ist und sich ansonsten aktiv an der Diskussion beteiligen kann.

- **Folgeaufgaben:** Bei manchen Arbeitsaufträgen ist es notwendig, Teilaufgaben beziehungsweise Folgeschritte festzulegen, die über den Zeitraum des eigentlichen Meetings hinausgehen. Zum Beispiel das Einholen weiterführender Informationen oder die Abarbeitung einer To-do-Liste, die aus der Besprechung resultiert. Auch wenn es sich hierbei nur um fiktive Aufgaben handelt, sind sie eine gute Gelegenheit, um Ihre Delegationsfähigkeit unter Beweis zu stellen. Verteilen Sie solche Arbeitsaufträge an Ihre Teammitglieder und vereinbaren Sie konkret, welche Aufgaben von wem bis wann zu erledigen sind.

Es ist mir bewusst, dass die hier dargestellten Möglichkeiten zur Leitung eines Meetings im Tagesgeschäft nicht überall 1:1 so praktiziert werden. Es gibt immer wieder Teilnehmer, die mich im Training fragen: »Also mein Chef nutzt bei Besprechungen kaum Medien, und wenn, dann höchstens PowerPoint. Aufgabe und Ziel stellt er am Anfang auch nicht sonderlich motivierend, sondern ziemlich nüchtern da. Muss ich denn im Assessment-Center trotzdem solche Punkte umsetzen, auch wenn bei realen Besprechungen in unserem Unternehmen kaum jemand auf so etwas achtet?« Meine Empfehlung lautet hier eindeutig ja. Auch wenn viele der hier vorgeschlagenen Punkte im Berufsalltag untergehen: Bestimmte Kompetenzen machen Sie im Assessment-Center erst durch die Berücksichtigung vieler Kleinigkeiten sichtbar.

Geführte Gruppendiskussion mit Rollenvorgabe

Diese Variante kommt vorzugsweise im Einzel-Assessment – an dem Sie als einziger Kandidat teilnehmen – zum Einsatz. Da sich in diesem Verfahren Gruppensituationen mangels anderer Teilnehmer sonst nicht darstellen ließen, werden Ihre Mitarbeiter beziehungsweise Gruppenmitglieder von Beobachtern gespielt. Die Aufgabenstellung ist zunächst vergleichbar mit der vorher dargestellten geführten Gruppendiskussion ohne Rollenvorgabe. Insofern können Sie die dort dargestellte Herangehensweise auf diese Aufgaben in jedem Fall übertragen. Allerdings sollten Sie davon ausgehen, dass diese Variante für Sie als Besprechungsleiter beziehungsweise Führungskraft noch einmal deutlich anspruchsvoller sein wird.

Sie müssen damit rechnen, dass den Beobachtern in der Rolle der Besprechungsteilnehmer eine bestimmte Verhaltensrolle für die Aufgabe zugewiesen wurde und es deshalb zu Verzögerungen, Störungen oder Konflikten kommen wird.

Gerne wird mit den folgenden Szenarien gearbeitet:

Verhalten / Störung der Teilnehmer	Strategien für den Besprechungsleiter / Präventionsmaßnahmen
Das Team wurde erst kürzlich neu zusammengestellt und im Laufe der Besprechung stellt sich heraus, dass sich die Besprechungsteilnehmer noch gar nicht kennen.	Wenn es Hinweise darauf gibt, dass das Team neu gebildet wurde, dann fragen Sie in der Einführungsphase kurz nach, ob sich alle Teammitglieder persönlich kennen. Falls nicht, dann fordern Sie die Anwesenden auf, sich in zwei Sätzen kurz vorzustellen. Starten Sie selbst beispielhaft mit einer knappen Vorstellung.
Die Mitarbeiter verstehen die Aufgabenstellung bewusst falsch und beginnen, in eine andere Richtung zu arbeiten.	Stellen Sie in der Einführungsphase Aufgabe und Ziel möglichst präzise vor. Geben Sie möglichst ein Beispiel, um die Aufgabenstellung zu verdeutlichen. Stellen Sie dabei unbedingt Rückfragen, um sicherzustellen, dass der Auftrag richtig verstanden wurde. Sobald Sie feststellen, dass Teammitglieder in eine andere Richtung arbeiten, unterbrechen Sie unverzüglich und gehen Sie noch einmal auf das gewünschte Ziel ein.
Die Teammitglieder zeigen wenig Interesse an der Aufgabe und wirken demotiviert.	Stiften Sie bereits bei der Vorstellung des Themas Sinn. Zeigen Sie auf, worin der Nutzen für die Teammitglieder liegen kann und welchem höheren Ziel der Arbeitsauftrag dient. Appellieren Sie an Ihre Mitarbeiter, die gemeinsame Aufgabe als Chance zu sehen, etwas aktiv mitzugestalten. Stellen Sie ggf. dar, welche Konsequenzen einträten, wenn das Team diese Gelegenheit nicht nutzen würde.
Teammitglieder lästern über Dritte nicht Anwesende oder äußern sich respektlos über deren Arbeit.	Lassen Sie keine Verunglimpfung Dritter zu. Appellieren Sie an das Gebot gegenseitigen Respekts und machen Sie deutlich, dass Sie solche Äußerungen nicht mehr hören möchten.

Zwei Mitarbeiter geraten in Streit und beginnen, einen alten Konflikt auszutragen, der nichts mit dem Thema zu tun hat.	Unterbrechen Sie die Konfliktparteien sofort und weisen Sie darauf hin, dass die Besprechung der falsche Rahmen für dieses Thema ist und der Streit den Ablauf verzögert. Vertagen Sie ggf. das Anliegen auf ein persönliches Gespräch mit den Beteiligten. Lassen Sie sich auf keine inhaltliche Diskussion zum Streithema ein.
Ein Mitarbeiter, an den Sie als Führungskraft Folgeaufgaben delegieren möchten, ist angeblich überlastet und sieht sich nicht dazu imstande.	Heben Sie die Wichtigkeit des Arbeitsauftrags hervor. Lassen Sie sich nicht auf eine inhaltliche Diskussion ein. Verweisen Sie den Mitarbeiter ggf. auf ein Vieraugengespräch nach der Besprechung, in dem Sie mit ihm die Priorisierung seiner anderen Aufgaben klären und eine Lösung suchen. Ziehen Sie die Delegation der Aufgabe keinesfalls zurück, da sonst andere Teammitglieder auch auf Ausnahmeregelungen pochen werden.
Die Beiträge von Teammitgliedern werden häufig durch einen Mitarbeiter unterbrochen, der den anderen ins Wort fällt.	Gehen Sie in der Einführungsphase kurz auf Spielregeln ein, wie zum Beispiel andere ausreden lassen. Unterbrechen Sie den Störer sofort und weisen Sie ihn freundlich aber bestimmt auf die Einhaltung der Spielregeln hin. Intervenieren Sie unbedingt bei jeder Störung. Bei mehrmaliger Wiederholung sollten Ihre Aufrüderungen etwas autoritärer werden.
Ein zurückhaltender Teilnehmer bringt sich überhaupt nicht ein.	Sprechen Sie ruhigere Mitarbeiter immer wieder gezielt an und bitten Sie um ihre Vorschläge beziehungsweise eine Stellungnahme. Ermutigen Sie diese Teilnehmer durch Anerkennung und Wertschätzung für ihre Beiträge.
Ein Mitarbeiter verweigert offen die Mitarbeit und tritt in Opposition zur Führungskraft. Hinweis: Diese Situation, in der Beobachter die Rolle des »meuternden Mitarbeiters« spielen, kommt relativ selten vor.	Verweisen Sie zunächst auf die Wichtigkeit des Themas und den Nutzen der gemeinsamen Teamarbeit. Stellen Sie den Mitarbeiter gleichzeitig vor die Wahl, sich entweder ab sofort konstruktiv einzubringen oder bei fehlender Identifikation die Teambesprechung zu verlassen. Kündigen Sie in diesem Fall ein Vieraugengespräch nach der Besprechung an. Lassen Sie sich keinesfalls auf eine Diskussion ein. Boykottiert der Mitarbeiter weiterhin, dann zögern Sie nicht, ihn aus der Besprechung auszuschließen.

Einigen der hier dargestellten Szenarien können Sie bereits präventiv entgegenwirken, indem Sie die Eröffnung der Besprechung möglichst strukturiert gestalten und Aufgabe, Ziel, Vorgehensweise und Spielregeln plausibel darstellen. Bei Kursabweichungen während der Gruppendiskussion fällt es Ihnen als Besprechungsleiter dann leichter, korrigierend einzugreifen und das Gespräch in die gewünschte Richtung zurückzuführen. Bei Störungen des Ablaufs und Konflikten ist es erforderlich, sofort zu reagieren und den inhaltlichen Fortgang der Besprechung kurz zu unterbrechen, um aus einer Metaebene auf die Störung zu reagieren. Mit der Strategie, Probleme zu ignorieren und einfach mit der Aufgabe weiterzumachen, geht der Schuss fast immer nach hinten los. Die Störung gerät dann immer mehr in den Fokus der Besprechungsteilnehmer und der Arbeitsprozess wird früher oder später zum Erliegen kommen – insbesondere dann, wenn Ihr Team aus Rollenspielern zusammengesetzt ist. Handeln Sie also nach dem Motto »Störungen haben Vorrang und müssen sofort beseitigt werden«.

Projekt-/Gruppenarbeit

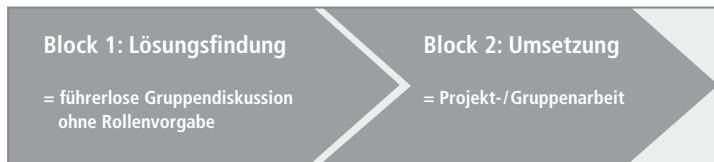
Bei dieser Aufgabe handelt es sich nicht wie bei den zuvor dargestellten um eine Variante der Gruppendiskussion, sondern vielmehr um deren Fortsetzung. Es geht nicht nur um die Ergebnisfindung in der Gruppe, sondern zugleich um die praktische Umsetzung der Lösung. Entsprechend umfangreicher wird deshalb auch die Zeitvorgabe gesteckt sein. Oft findet die Aufgabe auch unter dem Arbeitstitel »Konstruktionsübung« statt. Die Teilnehmergruppe erhält den Auftrag, ein vorgegebenes Objekt zu konstruieren, das bestimmte Anforderungen erfüllen soll, zum Beispiel eine Verkaufsstelle, Produktionsstätte oder technische Anlage. Zur Erstellung des Modells werden bestimmte Hilfsmittel und Materialien zur Verfügung gestellt wie Papier, Pappe, Kleber, Lineal, Schere usw.

**Praktische
Umsetzung
einer Lösung**

Bevor Sie nun loslegen und sich auf das Material stürzen, müssen Sie in der Gruppe natürlich zunächst einmal zu einer gemeinsamen Vorstellung über das Endprodukt gelangen. Wie muss das Objekt beschaffen sein, um den gewünschten Anforderungen gerecht zu werden? Wichtig ist es außerdem, die Vorgehensweise für die Umsetzung zu klären, also: In welcher Reihenfolge müssen welche Arbeitsschritte

stattfinden? Dazu können Sie wie bei einer führerlosen Gruppendiskussion ohne Rollenvorgabe vorgehen und sich an den Empfehlungen im Abschnitt *Strukturierung einer Gruppendiskussion* ab Seite 100 orientieren.

Unterteilen Sie den Arbeitsauftrag am besten gedanklich in die beiden folgenden Blocks:



Um die praktische Umsetzung möglichst effizient zu gestalten, sollten Sie vorab in der Gruppe folgende grundsätzliche Fragen klären:

- In welche sinnvollen Teilaufgaben / Arbeitspakete kann der Arbeitsauftrag zerlegt werden?
- Müssen die Teilaufgaben nacheinander erledigt werden oder können bestimmte Arbeitspakete parallel in Teilprojektgruppen bearbeitet werden?
- Welche Gruppenaufteilung ist sinnvoll beziehungsweise gibt es Fachleute für bestimmte Aufgaben?
- An welchen Stellen könnten Engpässe bei der Bearbeitung auftreten, zum Beispiel weil als Hilfsmittel nur eine Schere verfügbar ist, diese aber mehrfach benötigt wird?
- Bis wann müssen bestimmte Meilensteine umgesetzt sein, um das gewünschte Gesamtergebnis zu erreichen (Zeitplan)?

5. Rollenspiel

Hintergründe zur Aufgabe

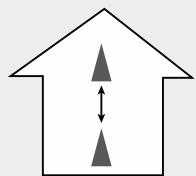
Unter einem Rollenspiel versteht man in einem Assessment-Center die Simulation einer bestimmten Gesprächssituation aus dem Berufsalltag. Die weitverbreitete Bezeichnung »Rollenspiel« könnte den Eindruck erwecken, es handle sich um eine spielerische, nicht ganz ernst zu nehmende Übung mit Improvisationstheatercharakter, die man mit einigen rhetorischen Kniffen schon irgendwie hinbekommen könne.

In Wirklichkeit verbirgt sich dahinter jedoch eine höchst anspruchsvolle Kommunikationsaufgabe, bei der sich intensive Vorbereitung auszahlt. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, verzichten manche Veranstalter tatsächlich auf diesen Namen und wählen stattdessen einen aussagekräftigeren Arbeitstitel wie »Mitarbeitergespräch« oder »Verkaufsgespräch«.

Arten von Rollenspielen

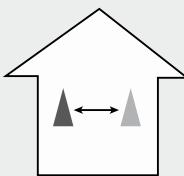
Die am häufigsten eingesetzten Gesprächstypen folgen in der Grafik auf Seite 130.

Kategorie 1: Mitarbeitergespräche



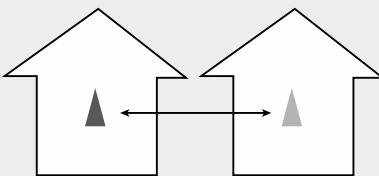
- Kritikgespräch
- Ergebnisauswertungs-/Leistungsbeurteilungs-gespräch
- Überzeugungsgespräch
- Schlechte-Botschaft-gespräch

Kategorie 2: Gespräche auf gleicher Hierarchieebene



- Verhandlungsgespräch
- Feedbackgespräch

Kategorie 3: Gespräche mit einem externen Kommunikationspartner



- Verkaufsgespräch
- Verhandlungsgespräch
- Reklamationsgespräch

Welcher Gesprächstyp vorliegt, erkennen Sie an den Informationen der Ihnen vorgegebenen Rollenanweisung. Dabei handelt es sich um einen schriftlichen Arbeitsauftrag, in dem Anlass und Ziel des Gesprächs, die formelle Beziehung zu Ihrem Gesprächspartner und eventuell Hintergründe zum Sachverhalt dargestellt sind. Die vorgegebene maximale Gesprächsdauer bewegt sich, abhängig von der Komplexität und dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, meist in einem Zeitfenster von zehn bis 30 Minuten. In einigen Fällen habe ich auch schon von Rollenspielen gehört, für die bis zu 45 Minuten veranschlagt werden – dieser Zeitumfang dürfte jedoch nicht alltäglich sein. Bei nahezu allen Rollenspielen gibt es eine bestimmte Vorlaufzeit für die Gesprächsvorbereitung – oft zwischen fünf und 30 Minuten. Sogenannte Ad-hoc-Gespräche ohne jegliche Vorbereitungsmöglichkeit sind nur vereinzelt anzutreffen.

Beispiel

Ein Ad-hoc-Rollenspiel

Einer Ihrer Mitarbeiter kommt wegen einer dringenden Angelegenheit jetzt zu Ihnen ins Büro. Bis zu Ihrem nächsten Termin haben Sie 15 Minuten Zeit, um mit ihm über sein Anliegen zu sprechen.

Gegenrolle

Die Rolle Ihres Gesprächspartners wird in der Regel mit einer Person aus dem Veranstalterteam besetzt sein, also wahrscheinlich durch einen Beobachter oder vielleicht sogar durch einen eigens dafür engagierten Bühnenschauspieler. Dass die Gegenrolle von einem anderen Assessment-Center-Teilnehmer gespielt wird, ist aufgrund des schwer kalkulierbaren Schwierigkeitsgrades dagegen eher unüblich. Diese Konstellation wäre nur bei Rollenspielen der Kategorie 2, also zum Beispiel bei einem Verhandlungsgespräch zwischen hierarchisch Gleichgestellten sinnvoll anwendbar und bildet somit die Ausnahme.

Für die Gegenrolle existiert ebenfalls eine Rollenanweisung, die ähnlich aufgebaut ist wie die des Assessment-Center-Teilnehmers. Darin sind die Sichtweise und die Hintergründe des Sachverhalts aus der Perspektive des Gesprächspartners dargestellt, ebenso ein Gesprächsziel, welches aus einer bestimmten Motivationslage resultiert. Darüber hinaus ist dem Gegenspieler eine bestimmte Charakterrolle zugewiesen, also verhält er sich als Gesprächspartner eher verschlossen, redselig, impulsiv oder zurückhaltend.

Rollenanweisung

Die weitverbreitete Befürchtung, der Rollenspieler hätte den Auftrag, dem Probanden mit allen nur erdenklichen Tricks das Leben schwer zu machen, ist normalerweise unbegründet. Ein professioneller Rollenspieler verfolgt vielmehr das ihm vorgegebene Gesprächsziel und agiert im Rahmen seiner Charakterrolle so wie ein Gesprächspartner im realen Leben. Verhält sich Ihr Gesprächspartner plötzlich unkooperativ, renitent oder beleidigt, so muss dies nicht zwangsläufig durch seine Rolle vorgegeben sein.

Da Kommunikation nun mal ein wechselseitiger Prozess ist, könnte es sich dabei auch um eine Reaktion auf Ihr eigenes Verhalten handeln. Viele Angriffe verursachen Teilnehmer indirekt selbst – durch persönliche Kommunikationsfehler, die Rollenspieler als Steilvorlage aufgreifen können.

Hinweis

Das typische Assessment-Center-Rollenspiel ist eine 1:1-Aufgabe, das heißt Sie führen das Gespräch mit einer Person – davon wird in diesem Kapitel ausgegangen. Rollenspiele mit mehreren Beteiligten sind selten, aber nicht ganz ausgeschlossen. Diese Sonderform hat viele Parallelen zu einer Gruppendiskussion mit Rollenvorgabe. Nutzen Sie deshalb bei Bedarf auch die dort dargestellten Lösungsstrategien (siehe Seite 115 und 124).

Beurteilungskriterien

Allgemeine Beurteilungskriterien für ein Rollenspiel sind:

- Ergebnisorientierung
- kommunikatives Geschick
- Konfliktfähigkeit
- Überzeugungsfähigkeit
- Verbindlichkeit
- Einfühlungsvermögen

Allerdings werden je nach Gesprächstyp weitere anforderungsrelevante Bewertungsmaßstäbe zugrunde gelegt werden.

Zusatzkriterien für die Bewertung eines Mitarbeitergesprächs:

- Führungskompetenz
- Motivationsfähigkeit
- Problemlösefähigkeit

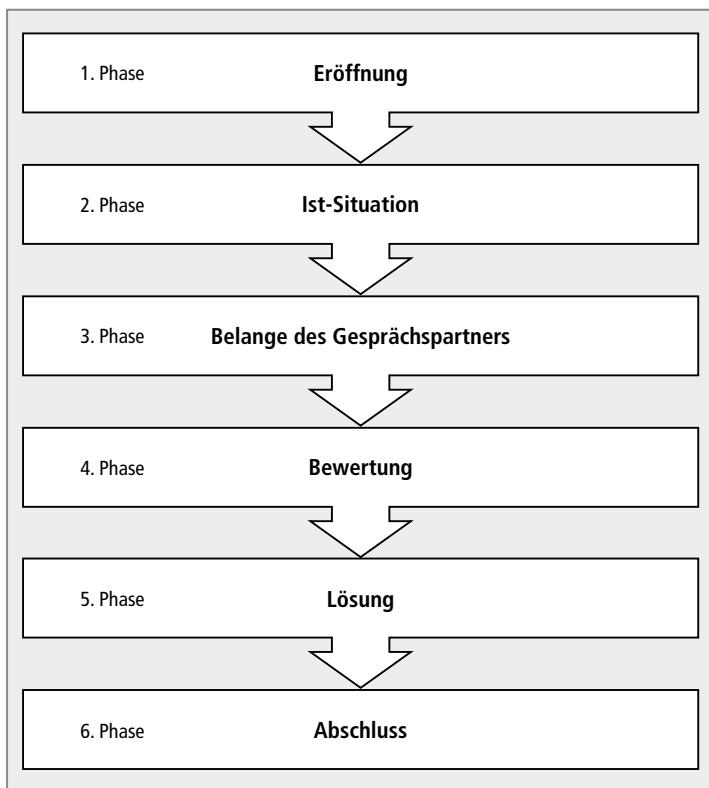
Zusatzkriterien für die Bewertung eines Verkaufsgesprächs:

- Kundenorientierung
- Umgang mit Einwänden
- abschlussorientierte Gesprächsführung/abschlussorientiertes Verhalten

Allgemeine Lösungsstrategien

Gesprächssteuerung und -strukturierung

Viele beruflich veranlasste Gespräche – nicht nur im Assessment-Center – lassen sich nach folgendem Schema sinnvoll strukturieren:



1. Phase: Eröffnung

Zu Beginn eines Gesprächs ist es wichtig, die Basis für eine angenehme Atmosphäre zu schaffen. Wertschätzung gegenüber dem Gesprächspartner ist dafür eine elementare Voraussetzung. Eine freundliche namenliche Begrüßung Ihres Gegenübers per Handschlag sollte ebenso selbstverständlich sein wie das Anbieten eines Sitzplatzes, falls Sie in

der Rolle des Ranghöheren beziehungsweise des Gastgebers sind. In diesem Fall können Sie – sofern vorhanden – natürlich auch ein Getränk anbieten. Nutzen Sie die Gelegenheit, nach der Begrüßung mit einigen Sätzen Smalltalk Interesse an Ihrem Gegenüber zu signalisieren. Vielleicht bietet die Rollenanweisung Informationen, die Sie aufgreifen können, wie zum Beispiel der Hinweis, dass Ihr Gegenüber seit kurzem aus dem Urlaub zurück ist. Falls es in der Aufgabenstellung keine Anknüpfungspunkte gibt, ist es besser, offen zu fragen, wie es dem Gesprächspartner gerade geht, statt Rahmenbedingungen hinzuziinterpretieren und sich nach der Familie zu erkundigen, obwohl es dazu keinerlei Hinweis in der Ausgangssituation gibt. Der Rollenspieler könnte Sie sonst eventuell auflaufen lassen und als Gesprächspartner verwundert entgegnen, er habe doch gar keine Familie.

Smalltalk als Chance

Die weitverbreitete Befürchtung, Smalltalk führe im Assessment-Center dazu, die Gesprächsführung aus der Hand zu geben und das Hauptthema aus den Augen zu verlieren, ist in den meisten Rollenspielen wirklich absolut unbegründet. Sehen Sie darin vielmehr die Chance, echtes Interesse an der Person zu signalisieren und damit einen wichtigen Beitrag für eine positive Beziehungsebene zu leisten. Durch beiläufige Äußerungen Ihres Gesprächspartners erhalten Sie zwischen den Zeilen eventuell sogar wichtige Zusatzinformationen, die später nützlich sein könnten. In vielen Organisationen wird darauf ausdrücklich Wert gelegt, eine bestimmte – dem Mitarbeiter gegenüber wertschätzende – Unternehmenskultur umzusetzen. Dazu gehört neben vielen anderen Aspekten eben auch der Smalltalk zu Beginn eines Gesprächs, um Interesse am Gegenüber zu zeigen. Auch wenn die proklamierte Unternehmenskultur im Tagesgeschäft oft nur unzureichend gelebt wird, so wird sie gerade im Assessment-Center erwartet.

Sehen Sie Smalltalk also nicht also überflüssiges Beiwerk, sondern als Möglichkeit,

- Ihrem Gegenüber ehrliches Interesse zu signalisieren,
- eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen,
- nebenbei eventuell zusätzliche Erkenntnisse zum Sachverhalt oder zu Problemen des Gesprächspartners zu gewinnen,
- geschickt zum Thema überzuleiten.

Ausnahmen bestätigen sicher die Regel, denn zweifellos gibt es auch Gesprächsanlässe, bei denen diese Art der Gesprächseröffnung eher kontraproduktiv wäre. Bei der detaillierten Darstellung der einzelnen Gesprächstypen werde ich von Fall zu Fall näher darauf eingehen.

2. Phase: Ist-Situation

Während es bei der Eröffnung überwiegend um Gesprächsatmosphäre und die Beziehungspflege geht, dient diese Phase dazu, das Sachthema zu platzieren. In einem Mitarbeitergespräch würden Sie als Führungskraft je nach Gesprächstyp nun kurz die Ausgangssituation, Ihren Kenntnisstand oder Ihre Beobachtung darstellen. Bei einem Verkaufs- oder Verhandlungsgespräch bietet es sich an, auf den Status quo einzugehen und damit die Sachfragen zu eröffnen beziehungsweise zu einer Bedarfsanalyse überzuleiten.

Das wichtigste Gebot in dieser Phase lautet: Fassen Sie sich kurz! Ihr Gesprächspartner darf nicht das Gefühl bekommen, mit seinen Interessen nicht zum Zuge zu kommen, überredet oder mit Informationen überhäuft zu werden.

Kurz und knapp

3. Phase: Belange des Gesprächspartners

Um ein Problem zu lösen oder Ihr Gegenüber zu überzeugen, ist es erforderlich, die Sichtweise Ihres Gesprächspartners, seine Motive, Bedürfnisse, Ziele beziehungsweise die Hintergründe eines Sachverhalts kennenzulernen. Halten Sie in dieser Phase Ihren eigenen Redeanteil möglichst gering und arbeiten Sie stattdessen mit möglichst vielen Fragen. Zum Einstieg sind offene Fragen, sogenannte W-Fragen, am geeignetsten, da sie Ihren Kommunikationspartner dazu veranlassen, möglichst ausführlich zu antworten.

Beispiele für gelungene W-Fragen	Beispiele für ungünstig formulierte W-Fragen
Worin sehen Sie die Ursache? Wie stellt sich der Sachverhalt aus Ihrer Sicht dar? Was führte dazu, dass ...? Wie zufrieden sind Sie mit ...? Welches Ziel verfolgen Sie mit ...? Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation?	Warum haben Sie nichts dagegen unternommen? Warum haben Sie sich so verhalten? Was haben Sie sich dabei gedacht?

Mit welchen (offenen) Fragen Sie arbeiten, hängt in erster Linie vom Gesprächstyp ab. So erfordert ein Verkaufsgespräch natürlich andere Fragestellungen als ein Kritikgespräch. Unabhängig davon erweisen sich bestimmte Formulierungen als nachteilig für den Kommunikationsprozess und sollten deshalb vermieden werden. Nämlich dann, wenn die Frage indirekt eine Anklage oder negative Bewertung in sich trägt, wie zum Beispiel »Was haben Sie sich dabei gedacht?«. Eine ähnliche Wirkung können Fragen entfalten, die mit »warum« beginnen. Dominiert dieses Fragewort, kann sich der Gesprächspartner in die Ecke gedrängt fühlen und ist stärker damit beschäftigt, sein Verhalten zu rechtfertigen als zur Klärung eines Sachverhalts beizutragen.

Wer fragt, führt Geben Sie sich nicht mit ein oder zwei Fragen und den daraus resultierenden Aussagen Ihres Gegenübers zufrieden. Diese sind oft noch zu oberflächlich, um das Problem wirklich zu durchdringen. Speziell in einem Assessment-Center sind Rollenspieler oft so instruiert, Informationen nur bruchstückhaft preiszugeben und auch nur Antworten zu geben, nach denen explizit gefragt wurde. Um die relevanten Hintergründe zu erfassen, ist es für Sie als Kandidat notwendig, viele Fragen zu stellen. Vielleicht kennen Sie das Sprichwort »Wer fragt, führt«?

Am Anfang dieser Gesprächsphase sind in den meisten Gesprächen die sogenannten offenen Fragen am ergiebigsten. Selbstverständlich können Sie auch Fragetechniken wie geschlossene Fragen, die mit Ja oder Nein beantwortet werden können, und Alternativfragen, bei denen Sie zwei oder mehrere Ansätze vorgeben, einsetzen. Diese sind zwar zu Beginn weniger geeignet, stellen im fortgeschrittenen Verlauf aber eine gute Möglichkeit dar, einen Sachverhalt weiter einzugrenzen oder eine Entscheidung zu forcieren.

Planen Sie für diese Gesprächsphase genügend Zeit ein. In vielen Gesprächen lässt sich gerade hier der Schlüssel zur Lösung des Problems finden. Schließen Sie diese Gesprächsphase erst dann ab, wenn Sie das Gefühl haben, die Hintergründe wirklich verstanden zu haben, und Ihnen alle erörterten Zusammenhänge plausibel erscheinen.

4. Phase: Bewertung

Erst jetzt ist es möglich, auf Basis der vorher gewonnenen Informationen die Lage konkret zu beurteilen. In dieser Gesprächsphase geht es darum, ein gemeinsames Verständnis vom Sachverhalt herzustellen, um auf dieser Grundlage im weiteren Verlauf Lösungen zu entwickeln. Greifen Sie die im Gespräch gewonnenen Informationen (Phase 3) auf und bringen Sie sie in Bezug zur Ist-Situation (Phase 2) beziehungsweise zu den in Ihrer Rollenanweisung geschilderten Ausgangsinformationen. Ziehen Sie deshalb an dieser Stelle eine Zwischenbilanz, fassen Sie die bisher gewonnenen Erkenntnisse kurz zusammen und lassen Sie sich diese von Ihrem Gesprächspartner bestätigen.

Stellen Sie nun Ihre persönliche Bewertung der Situation dar und fordern Sie Ihren Gesprächspartner auf, den Sachverhalt ebenfalls zu bewerten. Ziel sollte es sein, einen Konsens über die Beurteilung der Situation zu erreichen. Je nach Gespräch kann dies entweder ein gemeinsames Verständnis des Problems, eines bestimmten Bedarfs oder der Notwendigkeit nach Veränderung sein. Abhängig vom Schwierigkeitsgrad des Gesprächs kann die Konsensbildung mehr oder weniger Anstrengungen und Überzeugungsarbeit erfordern.

5. Phase: Lösung

Sobald ein gemeinsames Verständnis des Problems beziehungsweise des notwendigen Bewusstseins hergestellt ist, müssen konkrete Schritte zur Problemlösung verfolgt werden. Aus taktischen Gründen kann es sich in bestimmten Situationen (zum Beispiel bei Mitarbeitergesprächen) als vorteilhaft erweisen, erst Vorschläge vom Gesprächspartner einzufordern. Diese Ansätze dienen dann als Diskussionsgrundlage, die Sie bei Bedarf korrigieren und mit eigenen Vorstellungen ergänzen können. In anderen Fällen (zum Beispiel bei Kundengesprächen) ist es dagegen meist zielführender, selbst in Vorlage zu gehen und bereits konkrete Lösungsvorschläge zu präsentieren. Arbeiten Sie so lange an den Lösungsansätzen, bis diese für beide Seiten geeignet erscheinen, um das zugrunde liegende Problem zu beheben.

**Vorschläge einholen
oder präsentieren**

Eine qualitativ hochwertige Lösung sollte

- die Belange aller Beteiligten berücksichtigen,
- möglichst pragmatisch und kurzfristig umsetzbar sein,

- daran gemessen werden, ob sie geeignet ist, das Ausgangsproblem zu beseitigen und
- verhältnismäßig sein.

6. Phase: Abschluss

Ergebnisse zusammenfassen

Fassen Sie am Ende des Gesprächs die wichtigsten Ergebnisse zusammen und treffen Sie konkrete Vereinbarungen. Im Idealfall könnten das, abhängig vom Gesprächstyp, entweder ein Verkaufsabschluss, die nächsten Schritte zur Umsetzung eines bestimmten Ziels oder eine Verhaltensänderung sein. Auch wenn das Gespräch für Sie unbefriedigend verlaufen ist und der Gesprächspartner Ihrem Anliegen selbst am Ende noch ablehnend gegenübersteht, sollten Sie dennoch mit einer verbindlichen Vereinbarung aussteigen. Allerdings müssen Sie dann von dem hochgesteckten Ziel abrücken, mit Ablauf des Gesprächs das Problem gelöst zu haben. Stellen Sie stattdessen noch einmal dar, in welchen Punkten bereits Einvernehmen besteht und in welchen Teilbereichen Sie noch nicht übereinstimmen. Vereinbaren Sie die weiteren Schritte, die erforderlich sind, um auch hier zu einem zufriedenstellenden Ergebnis zu gelangen, also beispielsweise einen konkreten Folgetermin.

Ergebnisse bestätigen lassen

Lassen Sie sich die getroffenen Vereinbarungen von Ihrem Gegenüber auf jeden Fall bestätigen, erst dann können Sie davon ausgehen, dass dieser das Gesprächsergebnis als verbindlich ansieht und seinen Teil zur Umsetzung beitragen wird. Die mündliche Zusage ist hier in den allermeisten Fällen ausreichend. Wenn es sich um eine Situation handelt, in der auch in Ihrem Berufsalltag die Unterschrift der Beteiligten üblich ist, können Sie dies natürlich auch in einem AC-Rollenspiel so handhaben. Ansonsten geht es hier weniger darum, die Bürokratie zu bedienen, sondern die eigene Kommunikationsfähigkeit unter Beweis zu stellen.

Berücksichtigen Sie in dieser Phase auch die Beziehungspflege, selbst dann, wenn vorher in der Sache hart diskutiert wurde. Schaffen Sie, sofern möglich, einen positiven Ausblick und bringen Sie Ihrem Gesprächspartner Wertschätzung entgegen.

Ausstieg

Wenn Sie der Meinung sind, dass wirklich alles Wesentliche besprochen wurde und sich die Beteiligten über die getroffenen Vereinbarun-

gen im Klaren sind, dann kommen Sie zum Ausstieg. Dieser Part obliegt dem Initiator des Gesprächs, und der dürfen – abgesehen von wenigen Ausnahmen – in der Rollenspielsituation Sie sein. Anstatt darauf zu warten, dass Ihr Gegenüber das Gespräch von sich aus beendet, und nun die Zeit damit zu überbrücken, inhaltliche Schleifen zu drehen oder gar neue Themen anzusprechen, ist es besser, das Gespräch selbst proaktiv abzuschließen. Indem Sie sich von Ihrem Platz erheben, signalisieren Sie Ihrem Gesprächspartner, dass das Gespräch für Sie am Ende angelangt ist. Verabschieden Sie Ihren Gesprächspartner freundlich per Handschlag und begleiten Sie ihn als Gastgeber bis zur Tür.

- Bei der dargestellten Gesprächsstruktur handelt es sich um einen allgemeinen Ansatz.
- Im Abschnitt *Spezielle Strategien für unterschiedliche Gesprächstypen* (siehe Seite 152) erhalten Sie differenzierte Lösungsstrategien für die am häufigsten anzutreffenden Gesprächssituationen.
- Beachten Sie bitte, dass der Verlauf eines Gesprächs niemals exakt vorhersehbar und planbar ist. Betrachten Sie alle hier vorgestellten Lösungsansätze deshalb als Vorschläge, von denen Sie bei Bedarf selbstverständlich abweichen können.

Hinweis

Gesprächsvorbereitung

Lesen und Erfassen der Aufgabenstellung

Wenn Sie die Rollenanweisung ausgehändigt bekommen, müssen Sie sich diese natürlich zunächst vollständig durchlesen, damit Sie anschließend Ihre Gesprächsstrategie entwickeln können. Um die zur Verfügung stehende Vorbereitungszeit möglichst effektiv zu nutzen, empfehle ich Ihnen, beim ersten Durchlesen bereits Papier und Stift zu nutzen und wichtige Angaben nicht nur im Text zu markieren, sondern sich sofort auf einem separaten Blatt zu notieren. Relevante Informationen sind vor allem solche, die Sie in »Phase 2: Ist-Situation« benötigen, um Ihre Beobachtung oder Ausgangssituation korrekt darstellen zu können. Dies können sowohl Zahlen, Daten und Fakten zum Sachverhalt als auch geschilderte Verhaltensbeobachtungen sein. Da Rollenanweisungen in einem Assessment-Center nicht immer leserfreundlich gestaltet sind und sich manchmal über mehrere Seiten

Relevante
Informationen
rausfiltern

erstrecken, müssen Sie damit rechnen, dass relevante Informationen über den gesamten Text verstreut sind. Gerade wenn Sie später im Gespräch auf bestimmte Punkte Bezug nehmen wollen, ist es wichtig, diese schnell griffbereit zu haben – dies gelingt in der Regel mithilfe eigener stichpunktartiger Aufzeichnungen besser als anhand eines wenig strukturierten langen Fließtextes. Es sollte Ihr Ziel sein, möglichst nach einmaligem Durchlesen die Aufgabenstellung verstanden und die relevanten Informationen sowohl markiert als auch gleichzeitig separat vermerkt zu haben. Aufmerksames Lesen kostet natürlich eine gewisse Zeit und vor allem Konzentration, ist aber bei Rollenspielen deutlich effektiver als Aufgabentexte schnell, dafür jedoch zwei- oder mehrfach zu lesen.

Eingrenzen des Gesprächsziels

Drei Arten von Zielen

Die meisten Rollenanweisungen enthalten ein bestimmtes Gesprächsziel, an dem letztendlich auch Ihr tatsächliches Gesprächsergebnis gemessen werden kann. Dies kann in Form eines Minimal-, eines Maximal- oder eines unspezifischen Ziels vorgegeben sein.

Beispiel

Minimalziele aus unterschiedlichen Rollenanweisungen

- ... stellen Sie sicher, dass Ihr Mitarbeiter Herr Töpfer künftig nicht mehr gegen die Unfallverhütungsvorschrift XY verstößt ...
- ... sorgen Sie dafür, dass von Frau Schneider die gesetzlichen Datenschutzbestimmungen in Zukunft eingehalten werden ...
- ... setzen Sie Ihre Gruppenleiterin Frau Stürmer davon in Kenntnis, dass bis Ende des Jahres zwei Stellen in ihrem Team ersatzlos gestrichen werden müssen ...

Anspruchsvolle Ziele setzen

Bei Minimalzielen handelt es sich um Mindeststandards, die nicht verhandelbar sind und die Sie mit eigenem Ermessensspielraum nicht nach unten korrigieren können. Darunter fallen gesetzliche Rahmenbedingungen, Unfallverhütungsvorschriften, verbindliche betriebliche Regelungen ebenso wie unternehmenspolitische Entscheidungen, deren Umsetzung keine Ausnahmen gestatten. Solche Mindestziele sind deshalb auch nur in der Gesprächskonstellation Führungskraft – Mitarbeiter (Kategorie 1) sinnvoll anwendbar. Die Voraussetzung dafür ist, dass Sie kraft hierarchischen Gefälles notfalls Anordnungen treffen können.

Überlegen Sie sich vor dem Gespräch, welche Ziele Sie zusätzlich zum Pflichtprogramm noch erreichen möchten, also Ihr persönliches Maximalziel. Im Beispiel von Herrn Töpfer könnten Sie sich vornehmen, im Gespräch auf seine Einsicht hinzuwirken, sodass er künftig aus eigenem Antrieb auf die Einhaltung der Unfallverhütungsvorschriften achten wird. Natürlich ist dies anspruchsvoller als lediglich autoritär die entsprechende Anweisung zu erteilen. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit wird sich dieser Ansatz jedoch als effektiver erweisen, da sich Herr Töpfer aufgrund seiner eigenen Überzeugung und nicht (nur) wegen angekündigter Kontrollen zur Einhaltung selbstverpflichtet. Sollten Sie während des Gesprächs feststellen, dass Sie das höher gesteckte Ziel doch nicht umsetzen können, haben Sie immer noch die Möglichkeit, die Vorgabe unmissverständlich direktiv anzusegnen, Kontrollen anzukündigen – und damit wenigstens das Mindestziel umzusetzen.

Maximalziele aus unterschiedlichen Rollenanweisungen

- ... Als Außendienstleiter sind Sie für den Vertrieb von Leergutautomaten zuständig. Sie möchten Herrn Herrmann, den kaufmännischen Leiter der Supermarktkette, davon überzeugen, alle seiner elf Filialen auf Ihr Automatensystem umzustellen. ...
- ... vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter geeignete Maßnahmen, um sicherzustellen, dass er das monatliche Umsatzziel von 85 000 Euro künftig erreicht ...

Beispiel

Häufiger als Minimalziele tauchen in Rollenanweisungen Maximalziele auf. Diese sind manchmal auf den ersten Blick gar nicht als solche erkennbar, insbesondere dann nicht, wenn wie in den dargestellten Beispielen konkrete Zahlen vorgegeben sind. Doch letztendlich können Sie Ihren Gesprächspartner zur Umsetzung solcher Vorgaben nicht zwingen. Was machen Sie, wenn Herr Herrmann partout kein neues Automatensystem für alle elf Filialen anschaffen möchte? Oder wie gehen Sie vor, wenn es plausible Gründe dafür gibt, dass sich das Umsatzziel des Mitarbeiters in diesem Monat auch mit größten Anstrengungen nicht zu 100 Prozent realisieren lässt? Gehen Sie davon aus, dass Ihr Gegenüber ebenfalls ein bestimmtes Gesprächsziel verfolgt. Dieses wird mit Ihrer Vorgabe vermutlich nicht deckungsgleich sein, aber dennoch eine gewisse Schnittmenge aufweisen. Die Erreichung des vorgegebenen Maximalziels erweist sich meist als äußerst

Untergrenze ziehen

anspruchsvoll und in einigen Situationen wahrscheinlich sogar als unrealistisch. Definieren Sie deshalb Ihr persönliches Minimalziel – also das Ergebnis, das Sie selbst bei einem sehr ungünstigen Gesprächsverlauf auf jeden Fall erreichen möchten. Es ist wichtig, diesen Ermessensspielraum bereits vor Gesprächsbeginn festzulegen, damit Sie im Gespräch nicht erst mit sich selbst verhandeln müssen.

Im Beispiel von Herrn Herrmann könnten Sie sich als Mindestziel vornehmen, mit ihm auf jeden Fall die Umrüstung einer Filiale auf Ihr System zu vereinbaren. Dies hört sich im Vergleich zur Vorgabe von elf Niederlassungen erst einmal sehr bescheiden an. Bei Ihrem Minimalziel handelt es sich um die für Sie gerade noch vertretbare Untergrenze. Wenn es Ihnen gelingt, mit Ihrem Geschäftspartner eine Vereinbarung zur Umrüstung von fünf Verkaufsstellen abzuschließen, umso besser!

Die Festlegung eines Mindestziels soll keinesfalls bedeuten, dass Sie sich von Ihrem Maximalziel verabschieden – es sollte selbstverständlich Ihr Bestreben sein, sich diesem so weit wie möglich anzunähern. Doch machen Sie sich auch bewusst, dass dies in einem einzigen Gespräch oft nicht realisierbar ist. Falls es also nur möglich ist, das Geschäft für eine Filiale abzuschließen, dann sollten Sie Herrn Herrmann dies als Möglichkeit verkaufen, sich damit von der Qualität und Leistungsfähigkeit Ihres Automatensystems überzeugen zu können. Versuchen Sie ihm die Zusage abzuringen, bei Zufriedenheit mit weiteren Filialen nachzuziehen, und bemühen Sie sich um die Vereinbarung eines Folgetermins. Damit zeigen Sie, dass Sie das Maximalziel nicht aufgeben, sondern lediglich zeitlich verschieben.

Beispiel

Unspezifische Ziele aus unterschiedlichen Rollenanweisungen

- ... vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter Maßnahmen, um die Produktivität zu steigern ...
- ... sorgen Sie dafür, dass Herr Müller seine Aufgaben wieder ordnungsgemäß ausführt ...
- ... versuchen Sie, dieses Problem möglichst rasch zu lösen ...

Da diese Vorgaben nicht konkret sind, ist es hilfreich, vor Gesprächsbeginn eigene Maßstäbe zu setzen – in beide Richtungen. Überlegen Sie sich einerseits, was Ihr ideales Ergebnis (Maximalziel) beinhaltet

ten würde, und legen Sie zugleich fest, wo sich bei ungünstigem Gesprächsverlauf Ihre Schmerzgrenze befindet. Also wodurch Ihr Ziel gerade noch erfüllt wäre (Minimalziel).

Es gibt gelegentlich auch Aufgabenstellungen, die keinerlei Zielvorgabe enthalten und die es dem Assessment-Center-Teilnehmer überlassen, in welche Richtung er das Gespräch steuern möchte. Im Abschnitt *Komplexes Mitarbeitergespräch* ab Seite 170 finden Sie nähere Hinweise zur Bearbeitung dieser besonderen Rollenspiele.

Gesprächseinstieg

Wie bereits erwähnt wird es niemals möglich sein, den Verlauf eines Gesprächs exakt vorauszuplanen und jede Reaktion des Gegenübers zu prognostizieren. Eine Gesprächspassage, die Sie dennoch sehr sorgfältig vorbereiten sollten, ist der Gesprächseinstieg – also gerade die Phasen 1 und 2 sowie deren Überleitung. Die Beschreibung dieser beiden Phasen im Abschnitt *Gesprächssteuerung und -strukturierung* (siehe Seite 133 – 135) enthält Punkte, die vielen Lesern selbstverständlich erscheinen mögen. Doch bedenken Sie bitte, dass Sie sich zu Beginn eines Rollenspiels in einer Stresssituation befinden, die höchste Aufmerksamkeit erfordert. Sie treffen auf einen fremden Gesprächspartner, den Sie nur von der Beschreibung her kennen und kaum einschätzen können und mit dem Sie nun ein anspruchsvolles oder gar kritisches Thema bearbeiten müssen. Sie stehen unter Beobachtung und befinden sich damit in einer Laborsituation. Die Anspannung und der Erfolgsdruck werden für Sie also noch deutlich höher als in einer realen Gesprächssituation sein. Gleichzeitig findet gerade zu Beginn eines Gesprächs die Weichenstellung für eine angenehme Gesprächsatmosphäre und für einen produktiven Verlauf statt. Diese Konstellation macht den Gesprächseinstieg besonders erfolgskritisch.

**Weichenstellung
für das Gespräch**

Ein weniger gelungener Gesprächseinstieg

FÜHRUNGSKRAFT: Guten Tag, Herr Koch

MITARBEITER: Guten Tag, Herr/Frau ...

F: Schönes Wetter momentan ...

*M: Ja finde ich auch, da kann man sich wirklich nicht
beschweren.*

*F: Haben Sie denn auch das sonnige Wochenende genießen
können und etwas unternommen?*

Beispiel

Beispiel

M: Nein, ich bin gar nicht rausgekommen. Leider habe ich dafür momentan überhaupt keine Zeit.

F: Also ich gehe bei dem schönen Wetter immer raus ins Grüne, man muss die paar schönen Tage im Jahr schließlich ausnutzen. ...

Aber nehmen Sie doch bitte Platz, Herr Koch! ...

Sie wissen ja sicher, warum ich Sie zu mir gebeten habe. Es handelt sich um ein unerfreuliches Thema. ... Mir ist aufgefallen, Sie kommen häufiger mal zu spät. Jetzt würde mich mal interessieren, warum.

Ein gelungener Gesprächseinstieg

FÜHRUNGSKRAFT: Guten Tag, Herr Koch, vielen Dank, dass Sie meiner Einladung gefolgt sind.

MITARBEITER: Guten Tag, Herr/Frau ...

F: Herr Koch, bitte nehmen Sie doch Platz. Darf ich Ihnen ein Getränk anbieten?

M: Nein danke, ich hatte erst einen Kaffee.

F: Wir haben uns ja schon seit einiger Zeit nicht mehr gesehen, wie geht es Ihnen denn?

M: Naja, geht so, zurzeit ist es ziemlich stressig.

F: >Geht so< hört sich für mich nicht so erfreulich an, was beschäftigt Sie denn gerade?

M: Ich habe momentan zu Hause vieles um die Ohren, und meine Tochter hält mich dabei auch ganz schön auf Trab.

F: Wie alt ist denn Ihre Tochter?

M: Vier.

F: Mein Sohn ist schon 15, aber ich kann mich noch gut daran erinnern, als er in diesem Alter war, da war ich auch ganz schön gefordert.

Vielleicht hat ja das Thema, weswegen ich Sie zum Gespräch eingeladen habe, auch damit zu tun. Ich möchte heute mit Ihnen über Ihre Arbeitszeit sprechen, mir ist nämlich aufgefallen, dass Sie in den letzten zwei Wochen dreimal verspätet an Ihrem Arbeitsplatz erschienen sind. In der Vergangenheit habe ich Sie bisher immer als sehr pünktlich erlebt, deshalb würde mich natürlich interessieren, was dahintersteckt. Herr Koch, was waren denn die Gründe für diese Verspätungen?

Im ersten Beispiel sind folgende Punkte nicht optimal:

Bewertung der Beispiele

- Die Führungskraft geht im Smalltalk nicht auf die Antworten des Mitarbeiters ein. Der Dialog wirkt daher eher aufgesetzt, anstatt wirkliches Interesse am Gegenüber zu signalisieren. Die Möglichkeit, weitere Hinweise zwischen den Zeilen aufzugreifen, wird nicht genutzt.
- Der Smalltalk findet zunächst im Stehen statt. Die Aufforderung Platz zu nehmen kommt zeitgleich mit dem Übergang zum unerfreulichen Gesprächsthema und trägt damit nicht zum Aufbau einer angenehmen Gesprächsatmosphäre bei, sondern fördert eher einen Bruch in der Kommunikation.
- Die Unterstellung, der Mitarbeiter wisse sicher, warum er zum Gespräch gebeten wurde, in Kombination mit der Formulierung »unerfreuliches Thema« begünstigt eine negative Erwartungshaltung des Mitarbeiters, anstatt ein offenes Gesprächsklima zu fördern.
- Mit der Beschreibung der Ist-Situation »Sie kommen häufiger mal zu spät« formuliert die Führungskraft sehr unpräzise und pauschaliert das Problem. Ein renitenter Gesprächspartner könnte diesen Pauschalbefund dankbar als Steilvorlage aufgreifen, sich angegriffen fühlen und nun lebhaft über sein Verständnis von »häufig« diskutieren wollen.
- Die Überleitung zur Ursachenforschung mit dem Fragewort »Warum« begünstigt eher eine Rechtfertigungshaltung des Gesprächspartners als einen konstruktiven Dialog (siehe 3. Phase: *Belange des Gegenübers* Seite 135).

Der Gesprächseinstieg im ersten Beispiel kann keinesfalls als vollkommen verunglückt bewertet werden. Vielmehr handelt es sich dabei um ausreichendes Mittelmaß, wie es in vielen AC-Rollenspielsituationen beobachtbar ist. Aufgrund der dargestellten Schwachstellen wird das Gespräch höchstwahrscheinlich viel »holpriger« verlaufen und mehr Angriffsfläche bieten als im zweiten Beispiel.

Hier zeigt die Führungskraft im Smalltalk ehrliches Interesse am Befinden des Mitarbeiters und bringt ihm insgesamt mehr Wertschätzung entgegen. Der Hinweis, den Mitarbeiter bisher als sehr pünktlich erlebt zu haben, ist natürlich nur dann angebracht, wenn die Rollen-

anweisung keine gegensätzlichen Informationen enthält und diesen Rückschluss auch tatsächlich zulässt.

Überlegen Sie sich schon vor dem Gespräch,

- wie Sie den Smalltalk eröffnen (Phase 1),
- womit Sie nach kurzem Smalltalk zum Thema überleiten,
- welche Formulierung die Ist-Situation am treffendsten beschreibt (Phase 2),
- mit welcher einleitenden Frage Sie die Belange des Gesprächspartners ergründen (Eröffnung Phase 3).

Fragefelder

Wichtige Punkte notieren

Je nach Gesprächstyp kann sich Phase 3 (Belange des Gesprächspartners) als mehr oder weniger herausfordernd entpuppen. Es ist deshalb hilfreich, bereits vorab Punkte zu notieren, die Sie im Gespräch ergründen möchten. Wenn der Gesprächsverlauf in dieser Phase ins Stocken gerät, können Sie darauf zurückgreifen und überprüfen, welche Fragefelder Sie noch nicht berücksichtigt haben.

Im Fallbeispiel der Verspätung von Herrn Koch würde es sich anbieten, bei Bedarf folgende Themen zu hinterfragen:

- Besondere terminliche Verpflichtungen am Morgen?
- Welches Verkehrsmittel?
- Änderungen im privaten Umfeld?

In diesem Beispiel dürfte das Herausarbeiten der Ursache, die dem Gesprächspartner ja bekannt sein muss, durch gezieltes Nachfragen relativ einfach lösbar sein. Dennoch verleiht es Ihnen Sicherheit, notfalls eine Auflistung relevanter Fragen griffbereit zu haben. Im Fallbeispiel der Leergutautomaten für Herrn Herrmanns Supermarktkette (Seite 141) könnte sich das Ergründen der Belange schon als schwieriger erweisen. Mit der vorherigen Sammlung möglicher Fragefelder werden Sie sich hier die Gesprächsführung deutlich erleichtern.

Interessant wären beispielsweise Informationen zu den folgenden Themen:

Mögliche Themen
Fallbeispiel

- Tägliches Leergutvolumen?
- Anteile Mehrweg- und Einwegflaschen?
- Art und Anzahl der Leergutautomaten?
- Personalintensität der Betreuung?
- Besonderheiten/Unterschiede in den einzelnen Filialen?
- Verarbeitungsgeschwindigkeit der Automaten (Flaschen pro Minute)?
- Unzufriedenheit mit dem bisherigen System?
- Zentrale Anforderungen an eine optimale Lösung?

Das Vorbereiten von Fragefeldern soll keinesfalls bedeuten, dass Sie diese im Gespräch stur alle nacheinander abfragen müssen. Betrachten Sie diese Vorarbeit mehr als die Schaffung eines Repertoires an möglichen Fragestellungen, auf die Sie bei Bedarf zurückgreifen können, um ein Problem leichter zu durchdringen.

Körpersprache und Kommunikation zwischen den Zeilen

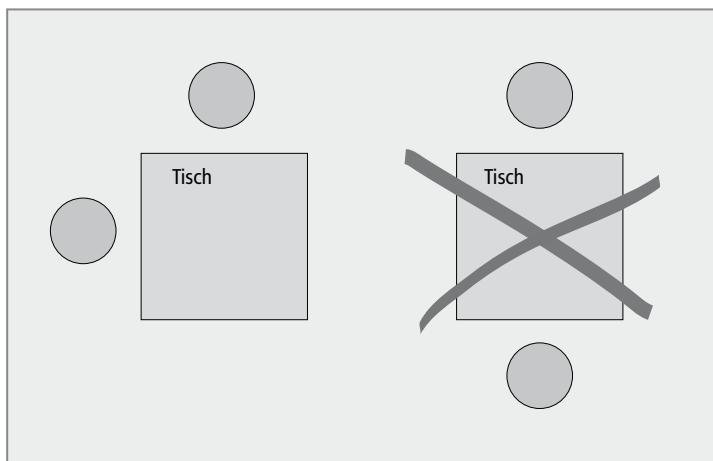
Raumaufteilung und Platzwahl

Wenn Sie im Rollenspiel als der Einladende (zum Beispiel Führungs-kraft) fungieren, sind Sie auch für die richtige Anordnung der Plätze am Besprechungstisch verantwortlich.

Als vorteilhafte Konstellation für Zweiergespräche gilt eine Sitzposition, bei der die Beteiligten im rechten Winkel am Tisch Platz nehmen. Diese begünstigt eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Sitzen Sie Ihrem Gesprächspartner dagegen direkt gegenüber, so drückt dies körpersprachlich eher eine konfrontative Haltung aus, die durch den Tisch, der hier wie eine Barriere wirkt, noch verstärkt wird. Es gibt Ratgeber, die für kritische Gespräche im Assessment-Center genau diese Frontalkonstellation empfehlen, weil dadurch dem Kommunikationspartner besser sichtbar gemacht werde, dass es sich um ein konfrontatives Gespräch handle. Von dieser Herangehensweise rate ich Ihnen dringend ab. Nur in ausgesprochen wenigen beruflichen Situationen, die zudem kaum AC-relevant sind, könnte sich dieser

Barrieren meiden

Ansatz ausnahmsweise als günstiger erweisen. Gerade bei vermeintlich unangenehmen Gesprächsanlässen – die gerne in Assessment-Centern eingesetzt werden – ist es wichtig, auf der nonverbalen Ebene deeskalierend zu wirken und die dazu passende Platzkonstellation zu berücksichtigen. Achten Sie deshalb darauf, dass Sie Ihrem Gesprächspartner möglichst nicht frontal gegenüber sitzen. Dies gilt für alle in diesem Buch beschriebenen Gesprächssituationen – einschließlich der kritischen. Eine Sitzposition im 45- bis 90-Grad-Winkel wird nicht nur von den Beteiligten als angenehmer empfunden, sondern meist auch von den Beobachtern positiver bewertet.



Stühle umplatzieren

Wenn Sie in der Rolle des Einladenden sind, also zum Beispiel im Mitarbeitergespräch als Führungskraft fungieren, liegt die Verantwortung für eine vorteilhafte Anordnung der Plätze auf jeden Fall bei Ihnen. Manchmal erhalten Sie vor Gesprächsbeginn noch kurz die Gelegenheit, sich mit den räumlichen Gegebenheiten vertraut zu machen, bevor Ihr Gesprächspartner den Raum betritt. Nutzen Sie diese Gelegenheit, um bei Bedarf die Ausrichtung der Sitzmöbel zu korrigieren. Manche Teilnehmer trauen sich im Assessment-Center nicht, die vorgegebene Anordnung zu verändern und beispielsweise den Stuhl an einer anderen Seite des Tisches zu platzieren. Hier sollten Sie keine Bedenken haben, denn es kann sogar Absicht sein, dass die Sitzplätze gegenüberliegend vorbereitet sind, um zu testen, ob Sie dies

erkennen und korrigieren. Natürlich kann es auch vorkommen, dass Sie keine Möglichkeit haben, den Besprechungsraum vorab zu prüfen, und Ihr Gesprächspartner ausgerechnet dort Platz nimmt, wo Sie ihn gerade nicht hingesetzt hätten. In diesem Fall sollten Sie davon absehen, ihn um einen Platzwechsel zu bitten, sondern stattdessen den eigenen Sitzplatz flexibel danach ausrichten.

Haben Sie die Rolle des Gastes inne, dann ist klar, dass Sie nur bedingt auf die Sitzplatzkonstellation Einfluss nehmen können – und dies von Ihnen wahrscheinlich auch nicht erwartet wird. Würden Sie den Ihnen angebotenen Platz ablehnen und sich stattdessen an das andere Ende des Tisches setzen, könnten Sie damit Irritationen auslösen, die dem Aufbau einer angenehmen Atmosphäre sicher mehr schaden als nutzen.

Begrüßung und Verabschiedung

Bestimmte Formen der Begrüßung und Verabschiedung sind Rituale, die bei einem beruflichen Gespräch erwartet werden. Doch vielleicht gerade weil diese Punkte so selbstverständlich sind, werden sie in Assessment-Center-Situationen immer wieder vernachlässigt. Die labordichte Rollenspielsituation, Prüfungsstress, die Fixierung auf eine knappe Zeitvorgabe sowie die mögliche Unsicherheit, ob das Rollenspielsetting bereits begonnen hat beziehungsweise schon beendet ist, können dazu führen, dass eine vernünftige Begrüßung und Verabschiedung manchmal zu kurz kommen. Gehen Sie davon aus, dass das Setting auf jeden Fall beginnt, sobald der Rollenspieler den Raum betritt, und verhalten Sie sich dementsprechend.

Rituale nicht vernachlässigen

Wenn Sie am Tisch sitzen und Ihr Gesprächspartner eintritt oder anklopft, dann stehen Sie auf und gehen Sie auf ihn zu. Dies ist offener, als am Tisch stehen zu bleiben, der sonst womöglich wie eine Barriere zwischen Ihnen und Ihrem Gegenüber wirkt. Sind Sie im Rollenspiel der Gastgeber beziehungsweise der Ranghöhere, dann reichen Sie Ihrem Gesprächspartner die Hand und begrüßen Sie ihn namentlich per Handschlag. Achten Sie dabei auf Blickkontakt und einen freundlichen Gesichtsausdruck. Begleiten Sie Ihren Gesprächspartner zum Tisch und bieten Sie ihm möglichst früh einen Sitzplatz an. Startet das Gespräch bereits im Stehen und verpassen die Beteiligten den richtigen Zeitpunkt, um Platz zu nehmen, dann kann ein runder

Gesprächseinstieg unter Umständen dadurch beeinträchtigt werden (siehe *Gesprächseinstieg* Seite 143).

Zum Abschluss kommen

Ähnlich verhält es sich mit der Verabschiedung. Ich erlebe immer wieder, dass der Assessment-Center-Teilnehmer keinen Gesprächsaustieg findet und darauf vertraut, dass sein Gegenüber entweder von sich aus geht oder ein Beobachter das Rollenspiel für offiziell beendet erklärt. Als Gastgeber beziehungsweise Gesprächsinitiator obliegt es immer Ihnen, das Gespräch abzuschließen und das Verabschiedungsritual – auch durch Ihr nonverbales Verhalten – proaktiv einzuleiten. Wenn Sie inhaltlich zum Abschluss gekommen sind und es nichts mehr zu besprechen gibt, dann erheben Sie sich von Ihrem Platz. Damit signalisieren Sie, dass das Gespräch beendet ist. Verabschieden Sie sich per Handschlag und begleiten Sie Ihren Gesprächspartner als Gastgeber bis zur Tür.

Sitzhaltung

Souveräne Grundposition

Da im Rollenspiel ja eine offizielle geschäftliche Gesprächssituation simuliert wird, sollte Ihre Sitzhaltung zu diesem Anlass passen und Souveränität, Offenheit und Präsenz ausstrahlen. Eine ausgeglichene Sitzhaltung beginnt immer ganz unten, im Idealfall haben Sie gute Bodenhaftung mit beiden Füßen, die in hüftbreitem Abstand stehen. Wenig Bodenkontakt, nach hinten angewinkelte oder um die Stuhlleine gewundene Füße können, je nach Ausprägung, auf ein gewisses Unwohlsein in der Situation hindeuten. Achten Sie auf einen aufrechten Oberkörper, der ganz leicht nach vorne orientiert und in sich stabil ist. Stellen Sie die Stabilität der Sitzhaltung nicht dadurch her, dass Sie Ihr Gewicht nach hinten in die Rückenlehne pressen oder womöglich durch Abstützen der Ellenbogen auf dem Tisch nach vorne verlagern. Legen Sie stattdessen Ihre Hände in lockerer Haltung auf den Tisch – wichtig ist dabei, dass sie immer sichtbar bleiben. Hände unterhalb der Tischplatte oder in der Hosentasche gelten dagegen als Tabu. Die hier beschriebene Körperhaltung stellt eine Grundposition dar, in der Sie natürlich nicht während des ganzen Gesprächs statisch fixiert sein sollten. Betrachten Sie sie vielmehr als Orientierung für eine ausgewogene Körperhaltung, die Sie zu Gesprächsbeginn bewusst einnehmen und zu der Sie im weiteren Verlauf immer wieder zurückkehren können. Lassen Sie den Fluss Ihrer natürlichen Bewegungen und Gesten sowie die dynamische Änderung Ihrer Sitzhaltung

zu. Natürlich spielt immer auch Bequemlichkeit eine Rolle und es kann vorkommen, dass Sie unbewusst beispielsweise eine Haltung mit zurückgelehntem Oberkörper, weit nach vorne gestreckten oder überschlagenen Beinen einnehmen. Wenn Sie sich im Gespräch bei einer sehr legeren Körperhaltung ertappen, ist das kein Beinbruch, versuchen Sie aber dann wieder langsam in die oben beschriebene Grundposition zurückzukehren.

Halten Sie zu Ihrem Gegenüber eine angemessene Distanz ein. Eine Armlänge (circa 60 Zentimeter) gilt als grober Anhaltspunkt für einen ausreichenden Abstand. Wenn Sie diesen deutlich unterschreiten oder die Person gar berühren, wirkt dies aufdringlich und Sie begehen eine Territorialverletzung. Sitzen Sie dagegen weiter als einen Meter von Ihrem Gesprächspartner entfernt, kann dies zu distanziert oder reserviert wirken. Die Größe des Besprechungstisches spielt in diesem Zusammenhang natürlich auch eine Rolle. An einem sehr kleinen Tisch können Sie etwas näher zusammenrücken, wogegen der Abstand an einer ausladenden Tafel auch etwas größer sein kann.

Präsenz durch Blickkontakt

Präsenz – also Aufmerksamkeit und Wahrnehmbarkeit – entsteht vor allen Dingen durch einen gut dosierten Blickkontakt. Der Anspruch, eine perfekt vorbereitete Gesprächsstrategie umsetzen zu wollen, führt jedoch manchmal dazu, dass sich Teilnehmer mehr den eigenen Unterlagen als dem Gesprächspartner zuwenden. Wenn Sie sich zu stark auf Ihre Aufzeichnungen fixieren, ist es so, also würden Sie während des Autofahrens mehr auf den Stadtplan blicken als auf den Straßenverkehr achten. Einen Spickzettel vor sich liegen zu haben und im Gespräch damit zu arbeiten, ist keineswegs verpönt, sondern kann sogar sehr hilfreich sein. Es kommt dabei aber immer auf das Wie an. Schauen Sie nur bei Bedarf und dann möglichst kurz in Ihre Unterlagen. Damit dies gelingt, sollten Ihre eigenen Notizen stichpunktartig angelegt, deutlich lesbar und gut strukturiert sein. Beschränken Sie sich dabei auf maximal eine Seite. Ausführliche Fließtexte binden Ihren Blick lange ans Papier. Aus diesem Grund sollten Sie während des Gesprächs auch möglichst wenig mit dem vorgegebenen (meist nicht leserfreundlichen) Aufgabentext der Rollenanweisung arbeiten.

**Unterlagen nur
selten konsultieren**

**Führungsstärke
zeigen**

Gerade bei erfolgsentscheidenden Gesprächspassagen können Sie durch einen ausgeprägten Blickkontakt dem gesprochenen Wort mehr Nachdruck verleihen. Er erweist sich als besonders wirkungsvoll, wenn Sie wichtige Fragen stellen, den Gesprächspartner mit einer kritischen Position beziehungsweise schlechten Nachricht konfrontieren oder von ihm eine Bestätigung einfordern. Wenig Blickkontakt oder eine ausweichende Blickrichtung werden gerade in diesen Situationen häufig als mangelnde Führungsstärke oder fehlende Konfliktfähigkeit interpretiert.

Spezielle Strategien für unterschiedliche Gesprächstypen

Betrachten Sie die bisher in diesem Kapitel vorgestellten Tipps als allgemeine Basisempfehlungen zur Bearbeitung von Rollenspielsituativen. Gerade diese Assessment-Center-Aufgabe bietet eine sehr große Bandbreite hinsichtlich der möglichen Gesprächskonstellationen und -themen. Auf Seite 130 *Arten von Rollenspielen* erhielten Sie bereits einen Überblick über die unterschiedlichen Rollenspieltypen – »Mitarbeitergespräche« »Gespräche auf gleicher Hierarchieebene« und »Gespräche mit einem externen Kommunikationspartner«. Anhand dieser Kategorien werde ich Ihnen auf den folgenden Seiten am Beispiel konkreter Aufgaben differenzierte Lösungsstrategien für die am häufigsten eingesetzten Gesprächssituationen vorstellen.

Bitte beachten Sie, dass es sich bei den hier dargestellten Arbeitsaufträgen lediglich um Auszüge aus Aufgabentexten handelt. Umfangreichere Rollenanweisungen finden Sie als Übungsmaterial auf der beigefügten CD-ROM.

Mitarbeitergespräche

**Selbst bei
Absolventen nicht
ungewöhnlich**

Mitarbeitergespräche kommen längst nicht mehr nur bei der Auswahl von Führungskräften zum Einsatz. Auch Absolventen, die sich für eine anspruchsvolle Erstposition bewerben, werden immer häufiger mit diesem Rollenspieltyp konfrontiert. Die Messlatte wird dabei sicher nicht so hoch angesetzt sein wie bei erfahrenen Führungskräften.

Diese sollten wiederum darauf vorbereitet sein, dass in ihrem Assessment-Center auch zwei bis drei solcher Gespräche – natürlich mit unterschiedlicher Zielsetzung – stattfinden können. Die Bearbeitungsstrategien für die am weitesten verbreiteten Führungskraft-Mitarbeiter-Konstellationen werden in diesem Abschnitt ausführlich behandelt.

Vergegenwärtigen Sie sich immer, dass von Mitarbeitergesprächen ein immenser Einfluss auf den Fortgang der gesamten Arbeitsbeziehung ausgehen kann. Seien Sie deshalb sehr vorsichtig mit dem Androhen arbeitsrechtlicher Konsequenzen. Diese sind nur in ganz wenigen Fällen angebracht und können das Klima zwischen Mitarbeiter und Führungskraft nachhaltig schädigen. Die meisten Probleme in Assessment-Center-Rollenspielen lassen sich durch konsequente Gesprächsführung und ein gutes Maß an Überzeugungsfähigkeit sowie Beharrlichkeit lösen. Nur wenige Auswahlverfahren haben das Ziel zu testen, ob die Führungskraft in der Lage ist, mit arbeitsrechtlichen Maßnahmen hart durchzugreifen – wie eventuell spezielle Assessment-Center für Personalleiter oder -referenten.

Arbeitsbeziehung berücksichtigen

Wenn Sie als Führungskraft über das Ziel hinausschießen, unverhältnismäßig hart reagieren oder dem Mitarbeiter drohen, können Sie damit unter Umständen kurzfristige Vorteile erlangen und als vermeintlicher Sieger aus dem Ring steigen. Mittel- bis langfristig betrachtet erweisen Sie sich und Ihrem Unternehmen jedoch keinen Gefallen. Möglicherweise treiben Sie den Mitarbeiter damit in die innere Kündigung, die zu Demotivation, hohen Fehlzeiten, Dienst nach Vorschrift oder zur Abwanderung zu einem anderen Arbeitgeber führen kann. Umgekehrt dürfen Sie Konflikten aber auch nicht aus dem Weg gehen, nur um partout einen harmonischen Gesprächsverlauf zu wahren. Auch wenn ein Assessment-Center nur eine Momentaufnahme ist, sollten Sie sich nicht dazu verleiten lassen, nachhaltige Ziele zugunsten kurzfristiger Siege zu opfern. Betrachten Sie den Rollenspielkontext vielmehr als Ausschnitt beziehungsweise Beginn einer langfristig ausgerichteten Führungsaufgabe. Handeln Sie deshalb so, als müssten Sie mit dem jeweiligen Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum zusammenarbeiten.

Verhaltensmodell Es sollte Ihr Ziel sein, zu einer Lösung zu gelangen, die in hohem Maße sowohl der Unternehmens- und Ergebnisorientierung als auch der Mitarbeiterorientierung Rechnung trägt. Das Verhaltensmodell auf Seite 155 verdeutlicht, welche unterschiedlichen Ausprägungen in diesen Bereichen entstehen können. Erstrebenswert ist es, sich mit dem eigenen Führungsverhalten dem Bereich rechts oben möglichst weit anzunähern. In dem Modell sind unterschiedliche Verhaltensweisen einer Führungskraft zur Problemlösung aufgeführt (in Anlehnung an das Grid-Modell nach Blake und Mouton).

Kritikgespräch

Das Mitarbeiterkritikgespräch gilt als Klassiker unter den Rollenspielen. In der Aufgabenstellung wird eine Verhaltensweise des Mitarbeiters beschrieben, bei der es Veränderungsbedarf gibt oder die nicht tolerierbar ist. Die am häufigsten eingesetzten Szenarien sind dabei Verspätungen, Nichteinhaltung von Vereinbarungen, Verstöße gegen Sicherheitsvorschriften, Beschwerden von Kunden oder gar Alkoholprobleme.

Rollenanweisung

Beispiel

Sie leiten als Vorgesetzter ein 20-köpfiges Team der telefonischen Kundenbetreuung, das in unterschiedlichen Schichten arbeitet ... Ihren Mitarbeiter Herrn Koch haben Sie bisher als sehr verlässlich und kundenorientiert erlebt. Ihnen ist aufgefallen, dass sich Herr Koch in den letzten zwei Wochen an drei Tagen verspätete. Seine Arbeitszeit hätte um 8:00 Uhr begonnen, Herr Koch erschien jedoch jeweils 10 bis 15 Minuten später. Außerdem hat sich bereits ein anderer Mitarbeiter Ihres Teams – Herr Burger – über die Verspätungen von Herrn Koch bei Ihnen beklagt. ... Um das Verspätungsproblem zu lösen, haben Sie Herrn Koch zu einem persönlichen Gespräch eingeladen, für das Sie ca. 15 Minuten Zeit haben.

Mitarbeiterorientierung	Ergebnisorientierung	
hoch	<p>Eine gute Beziehung zu den Mitarbeitern steht an erster Stelle. Die Führungskraft versucht daher, auf alle Mitarbeiterbelange einzugehen und eine harmonische Arbeitsbeziehung zu erhalten. Konflikten geht die Führungskraft aus dem Weg.</p>	<p>Mitarbeiter- und Ergebnisorientierung werden auf hohem Niveau nachhaltig miteinander verknüpft. Die Führungskraft fordert und fördert ihre Mitarbeiter und spornt zu Höchstleistungen an. Dabei schafft die Führungskraft ein Klima, in dem sich jeder für die Erreichung der gemeinsamen Ziele verantwortlich fühlt.</p>
gering	<p>Die Führungskraft versucht Balance zwischen ausreichenden Arbeitsleistungen und dem notwendigen Eingehen auf bestimmte Mitarbeiterbelange zu halten. Eventuell werden dabei einige »faule Kompromisse« in Kauf genommen.</p>	
		<p>Im Mittelpunkt der Führungstätigkeit steht die kompromisslose Erreichung aller Sachziele. Die Mitarbeiter sind dabei nur Mittel zum Zweck, die funktionieren müssen. Die Mitarbeiterzufriedenheit wird vernachlässigt.</p>

Anhand der 6 Gesprächsphasen könnten Sie wie folgt vorgehen:

Gesprächsphase:	Vorgehensweise:
1. Phase: Eröffnung	– Begrüßung und Smalltalk –
2. Phase: Ist-Situation Darstellung der Beobachtung	Stellen Sie kurz und präzise Ihre Beobachtung dar, zum Beispiel: »Herr Koch, mir ist aufgefallen, dass Sie sich in den vergangenen zwei Wochen an drei Tagen um ca. 10 Minuten verspätet haben.«
3. Phase: Belange des Gesprächspartners Ursachenforschung	Beginnen Sie die Ursachenforschung mit einer offenen Frage, zum Beispiel: »Was waren denn die Gründe für die Verspätungen?« Greifen Sie die Antworten auf und hinterfragen Sie diese, bis Ihnen die Ursachen plausibel erscheinen. Nehmen Sie sich für diese Gesprächsphase Zeit und stellen Sie genügend Fragen!
4. Phase: Bewertung	Liegt die Ursache in schwerwiegenden Problemen des Mitarbeiters, ist es empfehlenswert, Ursache und Fehlverhalten getrennt zu bewerten. Also sollten Sie ggf. zunächst Verständnis für die schwierige Situation zeigen, ohne damit das Fehlverhalten zu legitimieren. Zeigen Sie das Problem auf, das Sie in der Ist-Situation sehen, und machen Sie deutlich, dass Handlungsbedarf besteht. Erst wenn ein gemeinsames Verständnis darüber besteht, dass es sich um ein Problem handelt, kann die Lösungssuche eingeleitet werden. Ist dieses Bewusstsein noch nicht vorhanden, dann erzeugen Sie es, indem Sie verdeutlichen, welche negativen Auswirkungen das Verhalten auf die Arbeitsprozesse, die Kundenzufriedenheit und die Zusammenarbeit im Team haben kann.
5. Phase: Lösung	Fordern Sie Lösungsvorschläge ein. Bei Lösungen, die vom Mitarbeiter kommen, ist die Selbstverpflichtung zur Umsetzung höher. Greifen Sie den Ansatz auf und entwickeln Sie ihn ggf. weiter, bis er für Sie umsetzbar erscheint. Rechnen Sie damit, dass der erste Vorschlag des Gesprächspartners evtl. noch zu wenig die Unternehmensinteressen (siehe Verhaltensmodell Seite 155) berücksichtigt. Hat der Mitarbeiter keine eigenen Ideen zur Problemlösung, dann stellen Sie Lösungsmöglichkeiten zur Diskussion.
6. Phase: Abschluss Vereinbarung	Fassen Sie die vereinbarte Lösung zusammen. Stellen Sie dar, welche Schritte bis wann erfolgt sein müssen, wer ggf. in die Umsetzung eingebunden wird und bis wann Sie welche Rückmeldung vom Mitarbeiter erwarten. Lassen Sie sich diese Vereinbarung vom Mitarbeiter bestätigen. Zeigen Sie sich zuversichtlich, dass Sie an die erfolgreiche Umsetzung der getroffenen Vereinbarung glauben, und schaffen Sie einen positiven Ausblick. – Verabschiedung –

Typische Fehlerquellen seitens des AC-Teilnehmers: Die Führungskraft ...

- vernachlässigt den Smalltalk.
- pauschaliert den Sachverhalt und greift den Mitarbeiter dadurch indirekt an.
- redet zu lange und verzettelt sich dabei.
- interpretiert bereits den Sachverhalt und löst damit Widerstände aus.
- möchte mit flapsigen Bemerkungen witzig wirken, zum Beispiel: »... Sie werden doch nicht etwa verschlafen haben ...«
- führt die Beschwerde des Kollegen als Anlass für das Gespräch an.
- stellt zu wenig Fragen und kommt schnell zur Bewertung, ohne die Ursachen wirklich zu kennen.
- beantwortet die Fragen selbst mit eigenen Vorannahmen.
- stellt mehrere aneinandergekettete Fragen, anstatt erst die Antwort auf eine Frage abzuwarten.
- traut sich nicht, nach möglichen im Privatleben liegenden Ursachen zu fragen.
- wendet einen verhörenden Fragestil mit vielen geschlossenen Fragen und/oder einem scharfen Unterton an.
- überreagiert und droht mit unangemessenen disziplinarischen Maßnahmen.
- spielt den Sachverhalt herunter und legitimiert das Fehlverhalten.
- schlägt sofort Lösungen vor, ohne vom Mitarbeiter eigene Vorschläge einzufordern.
- übernimmt die Vorschläge des Mitarbeiters ungeprüft, um eine schnelle Lösung herbeizuführen.
- beendet das Gespräch ohne konkrete Vereinbarung.
- findet kein Ende und erzeugt Kommunikationsschleifen.

**Nicht die Person,
sondern das
Verhalten kritisieren**

Bei diesem Gesprächstyp ist es wichtig, trotz eines kritischen Themas eine positive Grundbeziehung zum Gesprächspartner aufrechtzuerhalten. Lösen Sie sich deshalb vor Gesprächsbeginn von (negativen) Vorurteilen über den Mitarbeiter, die sich bei Ihnen möglicherweise während der Bearbeitung der Rollenanweisung eingeschlichen haben. Kritisieren Sie nie die Person, sondern ausschließlich das veränderungsbedürftige Verhalten. Ein Fehler, der in solchen Gesprächen häufig auftritt, besteht darin, dass die Führungskraft auf eine dritte Instanz verweist, um sich dadurch selbst aus der Rolle des »Anklägers« zu nehmen. Es würde sich hier als kontraproduktiv erweisen, die Beschwerde von Herrn Burger zu thematisieren. Sie würden damit einen Dritten, nicht Anwesenden, denunzieren und dadurch einen Folgekonflikt provozieren. Zudem öffnen Sie dem Mitarbeiter im Gespräch Tür und Tor zur Schaffung eines Nebenkriegsschauplatzes – nämlich über die Arbeitsbeziehung zu Herrn Burger zu diskutieren, anstatt die Verspätungen aufzuklären. Genauso kritisch verhält es sich mit der wohlgemeinten Anonymisierung, Kollegen hätten sich beschwert. Dies könnte dem Mitarbeiter suggerieren, dass gegen ihn bereits eine Verschwörung im Gange sei, gegen die er sich mit aller Kraft verteidigen wird. Wenn Sie Dritte vorschieben, vermitteln Sie dadurch die Botschaft, Sie selbst hätten ja eigentlich kein Problem mit dem Verhalten, sondern andere. Damit sprechen Sie sich selbst die notwendige Führungsstärke und Konfliktfähigkeit ab.

Fühlen Sie sich deshalb nicht verpflichtet, jede Information aus der Aufgabenstellung in das Gespräch einzubauen, sondern betrachten Sie den Hinweis auf die Kollegenbeschwerde lediglich als Hintergrundinformation. Anders verhält es sich dagegen, wenn die Rollenanweisung beschreibt, dass sich ein Kunde bei Ihnen über einen Mitarbeiter beschwert hat und dies der Anlass Ihres Gesprächs ist. Hier müssen Sie selbstverständlich Ross und Reiter nennen, damit Ihr Gesprächspartner die Möglichkeit hat, zu diesem konkreten Vorfall seine Sichtweise des Sachverhalts darzustellen.

In Kritikgesprächen – speziell im Assessment-Center – sollten Sie auch mit Ablenkmanövern seitens des Gesprächspartners rechnen. Ziel ist es, das eigene kritische Verhalten zu relativieren, als tolerierbar erscheinen zu lassen oder das Gespräch auf ein völlig anderes Thema zu lenken. Lassen Sie sich nicht auf die Diskussion ein, dass andere

Kollegen auch mal zu spät kämen. Beenden Sie solche Nebenkriegsschauplätze freundlich aber bestimmt mit dem Hinweis, dass es jetzt um den konkreten Fall geht und nicht um das Verhalten anderer.

Ergebnisauswertungs-/Leistungsbeurteilungsgespräch

Bei diesem Gesprächstyp enthält die Aufgabenstellung kaum Informationen zur Verhaltensweise des Mitarbeiters, sondern geht stattdessen auf die erreichten Ergebnisse und Leistungen in Form von Kennzahlen ein. Die Ausgangssituation ist meist so gestaltet, dass ein bestimmtes Ziel oder eine Leistungserwartung vom Mitarbeiter nicht erfüllt wurde. Das Gespräch wird häufig als turnusmäßig stattfindendes Procedere deklariert, also zum Beispiel Monats- oder Quartalsgespräch.

Leistungserwartung
nicht erfüllt

Rollenanweisung

Sie sind seit zwei Monaten als Vertriebsleiter(in) neu im Unternehmen und verantwortlich für zwölf Vertriebsmitarbeiter im Außen Dienst. ... Ihre Vorgängerin Frau Hinrichs hat das Unternehmen vor vier Monaten verlassen, sodass Sie sie nicht mehr persönlich kennengelernten. ... Eine Ihrer Führungsaufgaben besteht darin, einmal pro Quartal mit jedem Mitarbeiter ein Gespräch zu führen, um dessen individuelle Ergebnisse zu besprechen und gegebenenfalls Maßnahmen zu vereinbaren, um die Zielerreichung sicherzustellen. Sie führen deshalb heute ein Gespräch mit Ihrer Außendienstmitarbeiterin Frau Kunzmann, die seit sechs Jahren für das Unternehmen arbeitet. Folgende Kennzahlen liegen zum abgelaufenen Quartal vor:

Beispiel

Quartals- auswertung	Verkaufsbezirk Frau Kunzmann			Ø Alle Verkaufs- bezirke
	Plan	Ist	Abweichung	
Umsatz	122000	111752	- 8,4 %	+ 0,3 %
Gewonnene Neukunden	5	6	+ 20 %	+ 15 %

Anhand der 6 Gesprächsphasen könnten Sie wie folgt vorgehen:

Gesprächsphase:	Vorgehensweise:
1. Phase: Eröffnung	– Begrüßung und Smalltalk – Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie sich freuen, als neuer Vorgesetzter mit der Mitarbeiterin das erste gemeinsame Ergebnisauswertungsgespräch zu führen. Fragen Sie nach, ob Frau Hinrichs dieses Gespräch auch einmal pro Quartal geführt hat und wie diese Gespräche abgelaufen sind.
2. Phase: Ist-Situation Darstellung der erzielten Ergebnisse	Überprüfen Sie, ob der Mitarbeiterin die Quartalsauswertung schon bekannt ist. Falls nicht, dann legen Sie ihr die schriftliche Auswertung vor und erläutern ihr diese, ohne (negative) Abweichungen bereits zu bewerten. Erklären Sie kurz die Bedeutung der beiden Kennzahlen für das Unternehmen. Greifen Sie nun zuerst das positive Ergebnis (gewonnene Neukunden) auf und loben Sie die Mitarbeiterin dafür ausdrücklich. Zeigen Sie ihr, dass Sie sich darüber freuen, und ermutigen Sie sie, in diesem Bereich so weiterzumachen. Gehen Sie nun auf die negative Abweichung (Umsatz) ein und stellen Sie dar, dass Sie aufgrund der Wichtigkeit dieser Kennzahl nun gemeinsam mit der Mitarbeiterin die Hintergründe analysieren möchten.
3. Phase: Belange des Gesprächspartners Ursachenforschung	Beginnen Sie die Ursachenforschung mit einer offenen Frage, zum Beispiel: »Was sind denn aus Ihrer Sicht die Gründe für diese Umsatzabweichung im Vergleich zum Plan?« Greifen Sie die Antworten auf und hinterfragen Sie diese, bis Ihnen die Ursachen plausibel erscheinen. Streuen Sie Fragen ein, die es Ihnen ermöglichen, das Taggeschäft der Mitarbeiterin zu verstehen und die einen Bezug zur Ursache haben könnten, zum Beispiel: »Wie viele Kunden besuchen Sie pro Tag?« oder »Welche sind die häufigsten Einwände, die Sie im Verkaufsgespräch hören?« Nehmen Sie sich für diese Gesprächsphase genügend Zeit!
4. Phase: Bewertung	Wenn Sie die Ursache herausgearbeitet haben, dann überprüfen Sie, ob der Mitarbeiterin der Handlungsbedarf bewusst ist und sie selbst daran interessiert ist, die Ziele künftig zu erreichen. Sollte dies noch nicht der Fall sein, dann sollten Sie noch einmal die Wichtigkeit der Zielerreichung aus unternehmerischer Sicht darstellen. Sie können dabei aufzeigen, welche betriebswirtschaftlichen Folgen es hätte, wenn alle Vertriebsmitarbeiter einen Umsatzrückgang von acht Prozent zu verzeichnen hätten. Falls erforderlich, können Sie dies bis auf die Ebene einzelner Arbeitsplätze herunterbrechen, nach dem Motto »durch den Umsatz werden unsere Gehälter bezahlt«, ohne der Mitarbeiterin dabei zu drohen. Liegt die Ursache in schwerwiegenden Problemen der Mitarbeiterin, dann können Sie bei der Bewertung ähnlich vorgehen wie im Kritikgespräch (4. Phase Bewertung) beschrieben.
5. Phase: Lösung Entwicklung von Maßnahmen	Fordern Sie Lösungsvorschläge ein. Bei Lösungen, die von der Mitarbeiterin selbst kommen, ist die Selbstverpflichtung zur Umsetzung höher. Greifen Sie den Ansatz auf und entwickeln Sie ihn ggf. weiter, bis er für Sie umsetzbar erscheint. Bringt die Mitarbeiterin keine eigenen Ideen zur Problemlösung ein, dann stellen Sie Lösungsmöglichkeiten zur Diskussion. Gestalten Sie die Maßnahmen möglichst pragmatisch und kurzfristig umsetzbar, sodass die Mitarbeiterin im Idealfall damit im nächsten Quartal das Umsatzziel erreicht. Sollte dies unrealistisch sein, dann entwickeln Sie einen Maßnahmenplan, der eine stufenweise Umsetzung des Ziels vorsieht.
6. Phase: Abschluss Vereinbarung	Fassen Sie die erarbeiteten Maßnahmen und den dazugehörigen Zeitplan zusammen. Stellen Sie dar, wer ggf. in die Umsetzung eingebunden wird und bis wann Sie welche Rückmeldung von der Mitarbeiterin erwarten. Lassen Sie sich von der Mitarbeiterin bestätigen, dass sie mit der Umsetzung dieser Maßnahmen das gesteckte Ziel erreichen wird. Bestärken Sie sie darin, dass sie das vereinbarte Ziel erreichen wird, und schaffen Sie einen positiven Ausblick. – Verabschiedung –

Typische Fehlerquellen seitens des AC-Teilnehmers: Die Führungskraft ...

- vernachlässigt den Smalltalk.
- steigt zu schnell in die Auswertung ein, ohne sich über den Kenntnisstand der Mitarbeiterin vergewissert zu haben.
- übergeht die positive Leistung oder steigt mit dem negativen Ergebnis ein.
- spekuliert über die Ursachen für die negative Abweichung und liegt damit falsch.
- stellt zu wenig Fragen und kommt schnell zur Bewertung, ohne die Ursachen wirklich zu kennen.
- beantwortet die Fragen selbst mit eigenen Vorannahmen.
- stellt mehrere aneinandergekettete Fragen, anstatt erst die Antwort auf eine Frage abzuwarten.
- traut sich nicht, nach möglichen im Privatleben liegenden Ursachen zu fragen.
- wendet einen verhörenden Fragestil mit vielen geschlossenen Fragen und/oder einem scharfen Unterton an.
- überreagiert und droht mit unangemessenen disziplinarischen Maßnahmen.
- schlägt sofort Lösungen vor, ohne von der Mitarbeiterin eigene Vorschläge einzufordern.
- übernimmt die Vorschläge der Mitarbeiterin vorbehaltlos, ohne zu hinterfragen, inwiefern diese zur Zielerreichung beitragen.
- lässt sich auf Lösungen ein, die außerhalb des Gestaltungsspielraums der beiden Beteiligten liegen, zum Beispiel Änderung der Marketingstrategie des Unternehmens.
- überschüttet die Mitarbeiterin nach dem »Gießkannenprinzip« mit einer Fülle von Maßnahmen, die nicht gezielt und nach Kosten-Nutzen-Aspekten unangemessen sind.
- beendet das Gespräch ohne konkrete Vereinbarung.
- vereinbart lediglich die Maßnahmen, ohne den Bezug zur Zielerreichung herzustellen.
- findet kein Ende und erzeugt Kommunikationsschleifen.

Wie Sie sicher festgestellt haben, weist dieses Gespräch vom Aufbau her gewisse Parallelen zum Kritikgespräch auf. Im Unterschied zum typischen Mitarbeiterkritikgespräch geht es hier jedoch stärker um den Output (das Ergebnis) und weniger um den Input (das Verhalten) des Mitarbeiters. Die Rollenanweisung liefert hier in der Regel deutlich mehr harte Fakten zu den konkreten Arbeitsergebnissen (zum Beispiel Kennzahlen).

Der neue Vorgesetzte

In dieser Aufgabenstellung wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Sie in Ihrer Position und im Unternehmen noch recht neu sind. Dieser Kontext ist nicht nur bei Ergebnisauswertungs-/Leistungsbeurteilungsgesprächen beliebt, sondern wird vielen Assessment-Center-Rollenspielen zugrunde gelegt. In einer solchen Gesprächssituation stehen Sie somit erst am Beginn einer Arbeitsbeziehung zu Ihren Mitarbeitern. Handelt es sich um das erste offizielle Gespräch mit dem Mitarbeiter, dann geht davon auch immer eine große Signalwirkung aus. Tragen Sie diesem Sachverhalt deshalb im Gesprächseinstieg Rechnung und gestalten Sie ihn entsprechend ausführlich. Gehen Sie bei der Besprechung der Ist-Situation sehr gründlich vor und binden Sie Ihren Mitarbeiter ein, anstatt zu unterstellen, er hätte den gleichen Kenntnisstand. Fragen Sie nach, wie diese Gespräche in der Vergangenheit abgelaufen sind. Äußert sich der Mitarbeiter sehr kritisch zur Arbeitsweise Ihres Vorgängers, dann lassen Sie sich keinesfalls zu einer negativen Bewertung hinreißen, sondern verhalten Sie sich neutral. Wird der ehemalige Vorgesetzte vom Mitarbeiter dagegen hoch gelobt, dann würdigen Sie ebenfalls die Leistungen des Vorgängers. Zeigen Sie aber gleichzeitig auf, worauf Sie Wert legen und dass Sie in manchen Situationen möglicherweise anders vorgehen werden. Erwecken Sie nicht den Eindruck, dass Sie in der neuen Position sofort alles umkrepeln werden, sondern dass Sie erst umfassende Kenntnisse über Ihren Verantwortungsbereich erlangen möchten. Lassen Sie aber keinen Zweifel daran, dass Sie hohe Erwartungen und Ziele haben und Ihnen deren Umsetzung sehr wichtig ist.

Überzeugungs-/Zielvereinbarungsgespräch

Dieses Gespräch hat das Ziel, den Mitarbeiter für eine bestimmte Sache zu gewinnen, beispielsweise die Übernahme von Zusatzaufgaben, die Verschiebung seines Urlaubs, vorübergehende Mehrarbeit, seine Versetzung in eine andere Abteilung oder gar an einen anderen

Standort. In der Rollenanweisung werden gute Gründe genannt, warum es gerade aus betrieblicher Sicht notwendig ist, diesen Schritt umzusetzen. Gleichzeitig wird die Aufgabe so gestellt sein, dass die Realisierung nur mit dem Einverständnis des Mitarbeiters möglich ist und dieser nicht gegen seine Pflichten als Arbeitnehmer verstößt, sofern er sich weigert. Möglicherweise ist es auch Ihre Aufgabe, den Mitarbeiter von einer neuen Vorgehensweise zu überzeugen, die eine Verhaltensänderung erfordert, zum Beispiel: »Alle E-Mails von Kunden sollen am Tag des Eingangs beantwortet werden.« Liegt diesem Änderungswunsch kein Kritikimpuls zugrunde – also in der Aufgabe ist nicht beschrieben, der Mitarbeiter habe die E-Mails bisher zu langsam beantwortet –, dann ist ein Überzeugungs-/Zielvereinbarungsgespräch dem sonst bei Verhaltensänderungen üblichen Kritikgespräch vorzuziehen.

Rollenanweisung

Als Abteilungsleiter sind Sie verantwortlich für fünf Teams, die jeweils von einem Teamleiter geführt werden. In drei der Teams gibt es jeweils noch einen Stellvertreter, der den Teamleiter unterstützt. ... Demnächst baut Ihr Unternehmen einen neuen Produktionsstandort in Ungarn auf. In der Anlaufphase sollen deshalb Mitarbeiter und Führungskräfte des deutschen Hauptstandorts gewonnen werden, die geeignet sind, um in Ungarn in den ersten Monaten Starthilfe zu leisten und die Einarbeitung der einheimischen Kräfte zu übernehmen. ... Einer Ihrer stellvertretenden Teamleiter, Herr Berger (34 Jahre), zeichnet sich dadurch aus, dass er neben seiner hohen Einsatzbereitschaft zwei Fremdsprachen beherrscht. Er hat gute Englischkenntnisse und beherrscht Ungarisch fließend in Wort und Schrift, da seine Mutter ursprünglich aus Ungarn stammt. ... Sie haben Herrn Berger zum Gespräch eingeladen, um ihn davon zu überzeugen, sich neun Monate am Standort Budapest in der Funktion eines kommissarischen Teamleiters einzusetzen zu lassen. Der Wechsel des Einsatzortes von Herrn Berger bedarf dessen Einwilligung.

Beispiel

Anhand der 6 Gesprächsphasen könnten Sie wie folgt vorgehen:

Gesprächsphase:	Vorgehensweise:
1. Phase: Eröffnung	– Begrüßung und Smalltalk –
2. Phase: Ist-Situation	Umreißen Sie kurz die Pläne Ihres Unternehmens, einen neuen Produktionsstandort aufzubauen. Würdigen Sie die bisher gezeigte Einsatzbereitschaft von Herrn Berger. Zeigen Sie auf, dass es für engagierte Führungskräfte und Mitarbeiter die Chance gibt, an diesem Neuaufbau in Ungarn mitzuwirken. Stellen Sie die damit verbundenen Aufgaben als verantwortungsvoll und als wichtigen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele dar. Erklären Sie Herrn Berger, dass Sie aufgrund seiner bisher gezeigten Leistungen und seiner guten Sprachkenntnisse dabei auch an ihn gedacht hätten und dass es sich um einen begrenzten Zeitraum handeln würde. Zeigen Sie auf, dass Sie das Gespräch mit ihm führen möchten, um herauszufinden, inwiefern das Angebot für eine Position als kommissarischer Teamleiter am neuen Standort für ihn geeignet wäre.
3. Phase: Belange des Gesprächs- partners	Fragen Sie den Mitarbeiter, wie er zu dieser Möglichkeit steht. Aus Mitarbeitersicht wird es vermutlich Bedenken geben, deshalb sollten Sie auch mit einer ablehnenden Antwort rechnen. Hinterfragen Sie, welche Gründe genau gegen den Auslandseinsatz sprechen, und zeigen Sie, dass Sie diese Einwände ernst nehmen. Stellen Sie auch Fragen zur familiären Situation beziehungsweise zum privaten Umfeld – evtl. liegen hier die Gründe für die ablehnende Haltung. Versuchen Sie herauszufinden, ob es einen Aspekt gibt, der für den Mitarbeiter besonders hohe Bedeutung hat, ein K.-o.-Kriterium sein könnte. Fragen Sie den Mitarbeiter nach seiner Zufriedenheit in der aktuellen Position und nach seinen Vorstellungen hinsichtlich seiner beruflichen Zukunft. Nehmen Sie sich für diese Gesprächsphase genügend Zeit!
4. Phase: Bewertung	Stellen Sie eine Pro-Contra-Betrachtung auf. Beginnen Sie damit, zunächst die Argumente des Gesprächspartners (Contra) zusammenzufassen und sich von ihm bestätigen zu lassen. Zählen Sie nun die Aspekte auf, die für den Auslandseinsatz sprechen, und leiten Sie daraus eine nutzenbezogene Argumentation ab. Dies bedeutet, die Vorteile mit den zuvor gewonnenen Erkenntnissen (Zufriedenheit, Vorstellung zur beruflichen Zukunft) so zu verknüpfen, dass daraus für den Mitarbeiter ein persönlicher Nutzen erkennbar wird. Fragen Sie den Mitarbeiter, wie er unter Abwägung dieser Punkte nun das Angebot betrachtet. Es ist eher unwahrscheinlich, dass der Mitarbeiter seine Meinung nun vollkommen ändert und vorbehaltlos zustimmt. Achten Sie deshalb sehr genau auf die Reaktion. Welche vorher erwähnten Bedenken hat er fallen lassen, und gibt es bestimmte Einwände, die er weiterhin aufrechterhält? Letztere stellen aus Sicht des Gegenübers oft ein K.-o.-Kriterium dar, das es ihm nicht ermöglicht zuzustimmen.
5. Phase: Lösung Entwicklung von Maßnahmen	Hinterfragen Sie, unter welchen Voraussetzungen der Auslandseinsatz für den Mitarbeiter realisierbar wäre. Reflektieren Sie seine Antwort und entwerfen Sie gemeinsam unterschiedliche Lösungsszenarien. Sofern es sich dabei um Lösungen handelt, die in Ihrem Ermessungsspielraum liegen und unter dem Kosten-Nutzen-Aspekt vertretbar sind, sollten Sie diese weiterverfolgen. Bedürfen die Lösungsvorschläge noch interner Abstimmung beziehungsweise überschreiten sie Ihre Entscheidungskompetenz, dann halten Sie sie auf jeden Fall als Diskussionsgrundlage für weitere Verhandlungen fest und vertagen Sie das Thema.
6. Phase: Abschluss Vereinbarung	Hat der Mitarbeiter seine Bereitschaft signalisiert und konnten alle Einwände gelöst werden, dann vereinbaren Sie mit ihm den Auslandseinsatz. Stehen noch ungelöste Punkte im Raum oder benötigt der Mitarbeiter Bedenkzeit – was wahrscheinlich ist –, dann vereinbaren Sie mit ihm konkret ein zeitnahe Folgegespräch. Fassen Sie an dieser Stelle noch einmal kurz zusammen, in welchen Punkten bereits jetzt Übereinstimmung besteht und was im nächsten Gespräch noch geklärt werden muss. Auch für den Fall, dass der Mitarbeiter bis zum Schluss durchgängig ablehnend auf das Angebot reagiert, sollten Sie versuchen, zumindest einen weiteren Gesprächstermin zu diesem Thema mit ihm zu vereinbaren. – Verabschiedung –

Typische Fehlerquellen seitens des AC-Teilnehmers: Die Führungskraft ...

- vernachlässigt den Smalltalk.
- redet zu lange und versucht den Mitarbeiter von den Vorzügen zu überzeugen, ohne seine Sichtweise zu kennen.
• übertreibt bei der Darstellung der Ausgangssituation und wirkt dadurch unglaublich.
- lässt sich von der ersten Zurückweisung entmutigen und beendet das Gespräch vorzeitig.
• stellt keine oder zu wenig Fragen.
• spielt die Belange und Einwände des Mitarbeiters herunter.
• nimmt Einwände nicht auf, sondern versucht, den Mitarbeiter stattdessen zu überreden.
• setzt sich mit den Zielen und Vorstellungen des Mitarbeiters nicht auseinander.
- befasst sich einseitig nur mit den Vorteilen.
• vernachlässigt die nutzenbezogene Argumentation.
- setzt den Mitarbeiter unter Druck.
• bietet von sich aus unangemessene, hohe Anreize an, um die Zustimmung zu »erkaufen«.
• will eine schnelle Lösung herbeiführen und überschreitet die eigene Kompetenz oder geht einen »faulen Kompromiss« ein.
- beendet das Gespräch ohne konkrete Vereinbarung.
• findet kein Ende und erzeugt Kommunikationsschleifen.

Schlechte-Botschaft-Gespräch

Während es im Überzeugungsgespräch darum geht, eine Einwilligung des Mitarbeiters herbeizuführen, ist diese im Schlechte-Botschaft-Gespräch nicht erforderlich. Die Aufgabe besteht darin, dem Mitarbeiter eine bereits getroffene und für ihn unerfreuliche Entscheidung, die nicht mehr verhandelbar ist, mitzuteilen. Typische Szenarien sind die Ablehnung eines Gesuchs beziehungsweise einer Bewerbung, der Wegfall freiwilliger Vergütungsbestandteile, die Kürzung eines Budgets, Personalabbau im Verantwortungsbereich des Gesprächspartners oder im Extremfall sogar seine betriebsbedingte Kündigung. Abgesehen vom letztgenannten Beispiel besteht in solchen Gesprächen eine weitere Herausforderung darin, dem Mitarbeiter nicht nur die Nachricht zu verkünden, sondern trotz schlechter Neuigkeiten die richtige Weichenstellung für eine weiterhin fruchtbare Arbeitsbeziehung zu berücksichtigen. Schlechte-Botschaft-Gespräche erfordern daher ein hohes Maß an Fingerspitzengefühl und auch an Durchsetzungsfähigkeit.

Beispiel

Rollenanweisung

Einer der wichtigsten Kunden Ihres Unternehmens – die Ratioplex GmbH – ist vor einem halben Jahr in die Insolvenz gegangen. Neben Forderungsausfällen in sechsstelliger Höhe bedeutet dies für Ihr Unternehmen zudem einen Umsatzrückgang von über zehn Prozent, der auch mittelfristig kaum kompensierbar ist. Aufgrund der Überkapazitäten und der kritischen betriebswirtschaftlichen Situation sind Stellenstreichungen in Verbindung mit betriebsbedingten Kündigungen unumgänglich. Der Betriebsrat hat dem Personalabbauplan der Unternehmensleitung bereits zugestimmt. Es ist nun Ihre Aufgabe als Abteilungsleiter, Ihre Gruppenleiterin Frau Stürmer davon in Kenntnis zu setzen, dass bis Ende des Jahres zwei Mitarbeiter ihres Teams betriebsbedingt gekündigt und die beiden Stellen ersetztlos gestrichen werden. Im Team von Frau Stürmer arbeiten derzeit neun Mitarbeiter.

Anhand der 6 Gesprächsphasen könnten Sie wie folgt vorgehen:

Gesprächsphase:	Vorgehensweise:
1. Phase: Eröffnung	– Begrüßung – Halten Sie die Einstiegsphase sehr kompakt. Kommen Sie zügig aber freundlich zum Thema. Verzichten Sie möglichst auf Smalltalk und weisen Sie darauf hin, dass es sich um ein ernstes/unerfreuliches Thema handelt.
2. Phase: Ist-Situation Übermittlung der schlechten Botschaft	Erläutern Sie kurz und knapp die kritische Lage des Unternehmens, also den Wegfall des Großkunden, die damit verbundenen Umsatzeinbußen, den Forderungsausfall und die daraus resultierende betriebswirtschaftliche Schieflage. Stellen Sie dar, dass aufgrund der ernsten Situation Stellenstreichungen und betriebsbedingte Kündigungen erfolgen und deshalb aus dem Team von Frau Stürmer zwei Mitarbeiter gekündigt werden müssen. Wichtig: Führen Sie Ihre Gesprächspartnerin möglichst schnell zu diesem Punkt!
3. Phase: Belange des Gesprächspartners Raum geben für die Bedürfnisse und Gefühle des Gesprächspartners	Lassen Sie nun Raum für die Reaktion der Gruppenleiterin. Diese könnte recht emotional gefärbt sein und entweder als eine Art Schockstarre, in Äußerungen der Enttäuschung und Frustration oder evtl. sogar als Angriff zutage treten. Wenn sich die Gesprächspartnerin wieder beruhigt hat, dann bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie ihre Reaktion nachvollziehen können. Möglicherweise taucht auch die Frage nach dem Warum auf. Zeigen Sie dann die Umstände, die zu dieser Entwicklung geführt haben, noch einmal deutlich auf. Falls die Gruppenleiterin versucht zu taktieren und mit Ihnen die Diskussion über eine Ausnahmeregelung für ihr Team beginnen möchte, dann brechen Sie diese freundlich aber unmissverständlich ab.
4. Phase: Bewertung Beleuchtung der Auswirkungen	Stellen Sie dar, dass dieser Schritt auch für Sie unerfreulich, aber aufgrund der kritischen Situation erforderlich ist. Zeigen Sie ggf. auf, welche Konsequenzen für den Fortbestand des Unternehmens und damit für alle Arbeitsplätze drohen könnten. Lassen Sie keinen Zweifel an der Richtigkeit der Entscheidung.
5. Phase: Lösung Weitere Schritte, Kompen-sationsmaßnahmen	Fordern Sie die Gruppenleiterin auf, sich Gedanken darüber zu machen, welche Maßnahmen erforderlich sind, um die Personalreduzierung in ihrem Team zu kompensieren. Ist die Gesprächspartnerin bereits in der Lage, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen, dann können Sie erste Lösungsvorschläge aufnehmen. Grundsätzlich ist es sinnvoll, zu diesem Thema einen separaten Gesprächstermin anzusetzen. Zeigen Sie sich zuversichtlich, dass Sie gemeinsam Lösungen finden werden, um auf diese Herausforderung zu reagieren und dass Ihr Unternehmen die Talsohle bald durchschritten hat. Teilen Sie Ihrer Gruppenleiterin mit, wie sie sich in der Kommunikation dieses Themas gegenüber Mitarbeitern und Kollegen verhalten soll.
6. Phase: Abschluss Vereinbarung	Fassen Sie noch einmal die vereinbarten Schritte (zum Beispiel nächster Gesprächstermin, Kommunikation) zusammen und lassen Sie sich diese von der Gruppenleiterin bestätigen. Zeigen Sie sich zuversichtlich, dass Sie diese Herausforderung gemeinsam meistern werden. Signalisieren Sie Gesprächsbereitschaft, falls kurzfristig Fragen zum Thema auftreten sollten. – Verabschiedung –

Typische Fehlerquellen seitens des AC-Teilnehmers: Die Führungskraft ...

- zieht die Gesprächseröffnung und Begrüßung in die Länge, um Zeit zu gewinnen.
- greift unpassendes Smalltalk-Thema (zum Beispiel Urlaub) auf, das nicht zur ernsten Lage passt.

- redet zu lange um den heißen Brei herum.
- vermeidet es, die konkreten Auswirkungen für die Gruppenleiterin zu benennen.
- suggeriert, der Entscheidungsprozess könne noch beeinflusst werden.
- bringt indirekt zum Ausdruck, dass sie selbst nicht zu 100 % hinter der Entscheidung steht.

- weist alle Verantwortung von sich.
- solidarisiert sich mit der Gesprächspartnerin.

- solidarisiert sich mit der Gesprächspartnerin.
- äußert sich missfällig über die Entscheidung der Unternehmensleitung.

Nicht um den heißen Brei herumreden

Platzieren Sie die schlechte Botschaft so früh wie möglich im Gespräch. Die Strategie, dem Gesprächspartner eine unerfreuliche Neuigkeit möglichst langsam, behutsam und in kleinen Dosen wohlportiniert zu offenbaren, geht meistens schief. Ein Rollenspieler wird diese Vorgehensweise dankbar aufgreifen, um mit Ihnen über Gott und die Welt zu philosophieren und Sie damit von Ihrem eigentlichen Gesprächsziel immer weiter abbringen. Je länger Sie um den heißen Brei herumreden, desto schwieriger wird es, die schlechte Botschaft konkret auszusprechen. Sie vergeuden zudem wertvolle Gesprächszeit, die Sie benötigen, um den Mitarbeiter nach dem ersten Schock Schritt für Schritt wieder aufzubauen und das Gespräch in einen konstruktiven Problemlösungsprozess zu lenken.

Häufig beobachte ich in solchen Gesprächen, dass die Führungskraft durch ihre Wortwahl versucht, sich von der schlechten Botschaft zu distanzieren. Durch Formulierungen wie »Ich wurde beauftragt, Ihnen diese Entscheidung mitzuteilen ...«, »Die Unternehmensleitung hat beschlossen ...« oder womöglich »Die da oben haben entschieden ...« dissoziieren Sie sich von den Entscheidungsträgern. Mit dieser Taktik, die Rolle des Buhmanns Nichtanwesenden zuzuschreiben, um dadurch mehr Verständnis seitens des Mitarbeiters zu erhalten, erweisen Sie sich jedoch keinen Gefallen. Sie bringen damit nicht nur zum Ausdruck, dass Sie keine Verantwortung tragen, sondern könnten indirekt sogar damit die Botschaft vermitteln, mit der Entscheidung nicht einverstanden zu sein. Damit machen Sie es dem Gesprächspartner leichter, Sie auf seine Seite zu ziehen. Weniger Angriffsfläche bieten Sie deshalb, wenn Sie sich sprachlich mit den Entscheidungsträgern assoziieren. Wählen Sie deshalb bewusst »Wir«-Formulierungen und bekennen Sie sich dadurch ganz klar zur Entscheidung der Unternehmensleitung, zum Beispiel »Aufgrund der negativen Geschäftsentwicklung müssen wir uns von zwei Mitarbeitern aus Ihrem Team trennen«. Sie wirken dadurch entschlossener und verbindlicher und machen es dem Gesprächspartner schwerer, Sie in Ihrer Haltung aufzuweichen.

Komplexes Mitarbeitergespräch

Mehrere Probleme ansprechen

Bei den vorher beschriebenen Beispielen ging es um einen bestimmten – wenn auch nicht immer besonders erfreulichen – Sachverhalt. Noch anspruchsvoller sind dagegen komplexe Mitarbeitergespräche, die

nicht nur ein, sondern gleich mehrere lösungsbedürftige Themen enthalten.

Rollenanweisung

Ihnen stehen jetzt 15 Minuten zur Verfügung, um sich auf folgendes Gespräch vorzubereiten:

Beispiel

Sie haben vor drei Monaten die Position des Abteilungsleiters übernommen. In Ihrem Verantwortungsbereich arbeiten derzeit zehn Personen. Einer der Mitarbeiter, Herr König, ist neu und erst seit sechs Wochen in Ihrem Unternehmen beschäftigt. Obwohl Sie ursprünglich aus einem anderen Bereich kommen, haben Sie sich bereits gut eingearbeitet und das erste Vierteljahr in Ihrer neuen Position verlief gut. Ihr Vorgänger ist aus dem Unternehmen ausgeschieden und hat eine Führungsposition bei einem Mitbewerber angetreten. Im letzten halben Jahr haben zudem zwei Mitarbeiter die Abteilung verlassen, einer davon aus Altersgründen, der andere Mitarbeiter kündigte. Wegen der angespannten Kostensituation konnte nur eine der freigewordenen Stellen nachbesetzt werden. Aufgrund dieser neuen personellen Konstellation müssen die Aufgabengebiete neu zugeordnet werden.

Sie möchten mit jedem Mitarbeiter ein persönliches Gespräch führen, um anstehende individuelle Themen zu besprechen, und haben bereits diese Woche damit begonnen. Für heute haben Sie mit Herrn Georg Rademann einen Gesprächstermin vereinbart. Der 39-jährige Diplomkaufmann ist seit fünf Jahren für das Unternehmen tätig. Derzeit wirkt Herr Rademann unter anderem in der Leitung eines bereichsübergreifenden Projekts mit, das bereits seit vier Monaten läuft. Er wurde von Ihrem Vorgänger dafür vorgeschlagen und nahm diese Zusatzaufgabe gerne an. Ihnen ist aufgefallen, dass Herr Rademann in den letzten zwei Monaten zu Ihrem regelmäßig stattfindenden Abteilungs-Jour-fixe viermal zu spät erschienen ist. Außerdem haben Sie kürzlich von einem Gruppenleiter aus dem Nachbarbereich gehört, dass sich Ihr Mitarbeiter vor einigen Monaten bei einem Mitbewerber vorgestellt haben soll. In den bereits geführten Gesprächen mit anderen Mitarbeitern ist Ihnen zu Ohren gekommen, dass sich einige Leute aus Ihrer Abteilung über Herrn Rademann geärgert haben und mit der Zusammenarbeit nicht so

zufrieden sind. Herr Rademann bringe sich bei der Einarbeitung von Herrn König kaum ein, obwohl dies auch seinen Zuständigkeitsbereich tangiere, klagte ein Mitarbeiter. Wenn man Herrn Rademann um Hilfe bitte, sei er nicht bereit, Kollegen zu unterstützen, hörten Sie von einer anderen Seite.

Aus den letzten Beurteilungsprotokollen geht hervor, dass Herr Rademann vom vorhergehenden Abteilungsleiter insgesamt gut bewertet wurde und für verantwortungsvollere Aufgabengebiete empfohlen wird. Die Teamfähigkeit und die soziale Kompetenz von Herrn Rademann hielt Ihr Vorgänger für noch steigerungsfähig. Sie selbst haben Herrn Rademann bisher als sehr versierten, erfahrenen und leistungsstarken Mitarbeiter kennengelernt, der sich seiner Stärken bewusst ist. Da Sie das große Fachwissen von Herrn Rademann schätzen, möchten Sie ihn als wichtigen Know-how-Träger in Ihrer Abteilung halten.

Ihr Terminplan ist ziemlich eng getaktet, deshalb stehen Ihnen für das Mitarbeitergespräch heute nur 20 Minuten zur Verfügung. Bitte entscheiden Sie sich deshalb für die aus Ihrer Sicht wesentlichen Punkte, die Sie heute mit Herrn Rademann besprechen möchten.

Priorität und Ziele festlegen

Diese Aufgabe enthält gleich mehrere mögliche Gesprächsthemen auf einmal, deshalb sollten Sie diese zunächst aus der Rollenanweisung herausfiltern und dazu Ihre persönlichen Gesprächsziele definieren. Unter dem Aspekt der knappen Besprechungszeit ist es empfehlenswert, die Themen zu priorisieren. Dies könnte zum Beispiel wie in der auf Seite 173 dargestellten tabellarischen Übersicht erfolgen.

Bei der Priorisierung und Festlegung der Reihenfolge kann man je nach Interpretation der Bedeutung der einzelnen Gesprächsthemen auch zu einer anderen Anordnung gelangen. Wichtig ist an dieser Stelle jedoch, dass Sie Ihre persönliche Rangfolge vor Gesprächsbeginn festlegen. Eine Gesprächsdauer von 20 Minuten ist in Anbetracht der Themenvielfalt wirklich sehr knapp bemessen, aber durchaus Assessment-Center-typisch. Es kann daher vorkommen, dass Sie am Ende der zur Verfügung stehenden Zeit noch nicht alle Themen abgearbeitet haben. Die Möglichkeiten, die Ihnen im Berufsalltag hier zur Verfügung stehen würden, nämlich das Gespräch länger als ge-

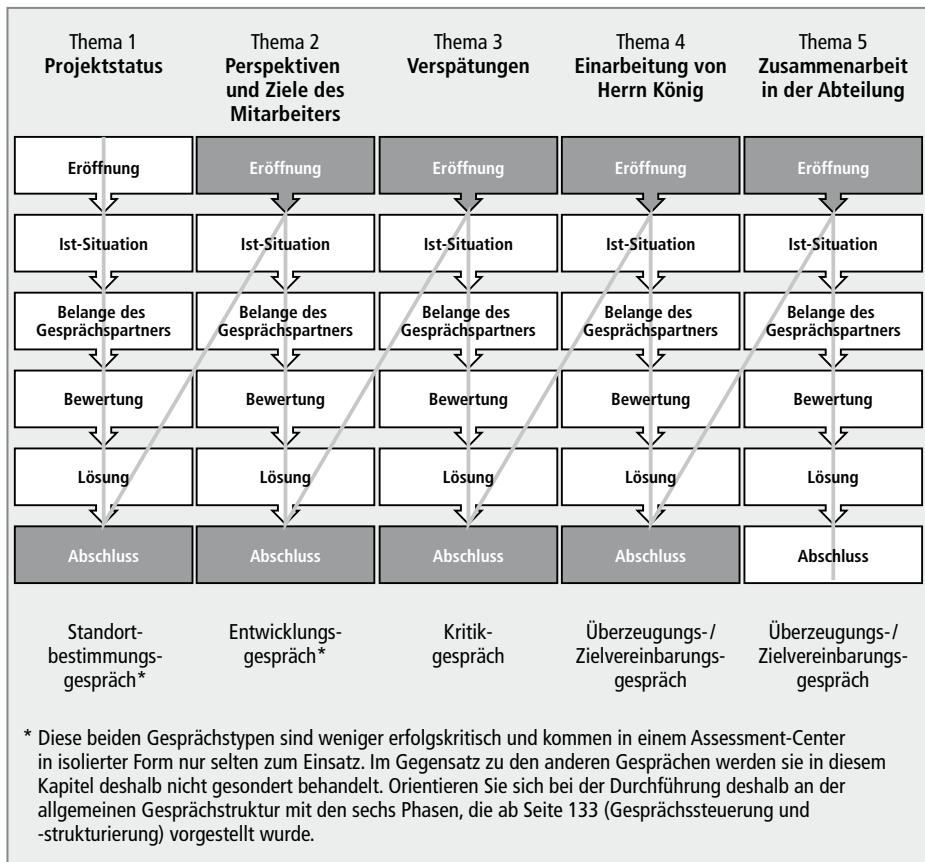
Thema	Minimalziel	Maximalziel	Priorität	Reihenfolge
Projektstatus (Standortbestimmungs-gespräch)	Informationen über den aktuellen Stand und Hinweis auf eventuelle Probleme	Schaffung eines positiven Gesprächsauftrakts, Erzeugung einer motivierenden Atmosphäre, Kennenlernen der Mitarbeiterbedürfnisse	1	1
Perspektiven und Ziele von Herrn Rademann (Entwicklungsge-spräch)	Signalisieren, dass ich den Mitarbeiter und seine Fähigkeiten schätze	Kennenlernen der Ziele, Motive und Bedürfnisse von Herrn Rademann	1	2
Verspätungen (Kritikgespräch)	Erkennen der Gründe, notfalls Vertagung der Lösungsfundung	Herstellen eines Problembewusstseins, Pünktlichkeit ab dem nächsten Abteilungs-Jour-fixe	2	3
Einarbeitung von Herrn König (Überzeugungs-/ Zielvereinbarungs-gespräch)	Erfassung des Status-quo der Einarbeitung im Aufgabenbereich von Herrn Rademann	Selbstverpflichtung, sich stärker bei der Einarbeitung einzubringen, Schaffung von Motivation für das Thema	2	4
Zusammenarbeit in der Abteilung (Überzeugungs-/ Zielvereinbarungs-gespräch)	Kennenlernen der Sichtweise von H. Rademann zur Zusammenarbeit in der Abteilung	Reflexion des eigenen Beitrags und Commitment zur Teamarbeit	3	5

plant zu führen und eventuelle Folgetermine zu verschieben, haben Sie im Assessment-Center nicht. Aus Beobachtersicht ist es bei solch komplexen Rollenspielen meist auch gar nicht erforderlich, innerhalb eines Gesprächs bereits alle Themen zu lösen.

In vielen Fällen können die Anforderungen bereits erfüllt sein, wenn Sie nur einen Teil der möglichen Themen behandelt und zu diesen konkrete Vereinbarungen getroffen haben. Deshalb ist es nützlich, die Gesprächsthemen zu priorisieren und nacheinander abzuarbeiten. Paralleles Besprechen unterschiedlicher Themen kann zu Verwirrung und Missverständnissen führen. Wenn Sie mehrere Baustellen gleichzeitig aufreissen, laufen Sie Gefahr, dass Sie bis zum Gesprächsende keine einzige abschließen können. Bei komplexen Rollenspielen sind

Themen separat behandeln

die aus der Aufgabenstellung hervorgehenden Themen und Zielsetzungen oft zu vielschichtig, um sie innerhalb einer einzigen Gesprächsstruktur (zum Beispiel Kritikgespräch) sinnvoll bearbeiten zu können. Es ist deshalb besser, den Gesprächstermin mit dem Mitarbeiter gedanklich als die Abfolge mehrerer aneinanderknüpfender Einzelgespräche mit unterschiedlichen Gesprächsthemen und -zielsetzungen anzugehen.



Da es sich in diesem Fallbeispiel vermutlich um eines der ersten Gespräche – wenn nicht sogar um das allererste offizielle Gespräch – mit

dem Mitarbeiter handelt, sollten Sie es nicht aus einer Defizithaltung heraus führen. Denn betreiben Sie die Gesprächsführung ausgehend von den vermeintlichen Fehlern und Schwächen des Mitarbeiters, würde sich dieser vermutlich immer mehr in die Ecke gedrängt fühlen und eine Verteidigungs- oder Abwehrhaltung einnehmen. Sehen Sie das Gespräch vielmehr als willkommene Möglichkeit, die Grundlage für eine positive Arbeitsbeziehung zu Ihrem Mitarbeiter aufzubauen und eine motivierende Grundstimmung zu erzeugen. Dies könnte Ihr übergreifendes Leitbild sein, das Sie sich zusätzlich zu den themenbezogenen Einzelzielen vornehmen sollten. Zu diesem übergeordneten Ziel tragen Sie bei, wenn Sie ehrliches Interesse an den aktuellen Aufgaben, den Bedürfnissen und der Entwicklung des Mitarbeiters zeigen. Ebenso wichtig ist es an dieser Stelle, Wertschätzung für seine Arbeit und Lob für gute Leistungen auszudrücken.

Scheuen Sie sich andererseits aber nicht davor, kritische Punkte, die Ihnen aufgefallen sind, auch direkt anzusprechen. Diese sollten nur nicht als die einzigen Gesprächsimpulse zu stark im Mittelpunkt stehen. Der Bearbeitungsvorschlag auf der vorhergehenden Seite sieht die Klärung der Verspätungen (Thema 3) vor. Aufgrund der im Ausgangstext dargestellten Indizien für die Abwanderungsgedanken von Herrn Rademann lassen im Rollenspiel manche Führungskräfte die Verspätungen außen vor. Durch den bewussten Verzicht auf kontroverse Themen wird versucht, jeglichen Anlass für eine mögliche Unzufriedenheit zu vermeiden, um damit das Ziel zu erreichen, den Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Übertragen auf das Verhaltensmodell (Seite 154/155) bedeutet das, Sach- beziehungsweise Unternehmensinteressen werden durch die indirekte Duldung einer Ausnahme zu wenig berücksichtigt. Sowohl im Assessment-Center als auch im Führungsalltag erweisen Sie sich damit keinen Gefallen. Durch einen »faulen Kompromiss«, mit dem Sie sich die Gunst des Mitarbeiters erkaufen, legen Sie den Grundstein für eine langfristige Abhängigkeit, die Sie in Ihrem Handlungsspielraum einschränkt.

Keine faulen Kompromisse

Ein anderer Fehler, der in diesem Fallbeispiel sehr häufig auftritt, besteht darin, dass die Führungskraft Verhaltensweisen kritisiert und dazu Beobachtungen heranzieht, die gar keine sind. Die Ist-Situation wird dann oft etwa so beschrieben: »Herr Rademann, mir ist aufgefallen, dass Sie sich bei der Einarbeitung des neuen Kollegen zu wenig

Fallstrick Gerüchteküche

einbringen.« Nun wird der Mitarbeiter zu Recht wissen wollen, woran Sie dies genau festmachen. Doch dazu enthält die Rollenanweisung überhaupt keine verwertbaren Details. Es handelt sich nämlich gar nicht um Ihre eigene Beobachtung, sondern um die Meinung Dritter. Die Formulierung »Mir ist zu Ohren gekommen, dass Sie sich bei der Einarbeitung kaum einbringen« trägt diesem Hintergrund zwar Rechnung, erweist sich aber als ebenso kontraproduktiv. Ihr Gesprächspartner wird in diesem Fall unbedingt herausfinden wollen, wer diese Anschuldigung verbreitet. Aus Sicht Ihres Gegenübers wird sich der Sachverhalt vermutlich ganz anders darstellen. Es ist deshalb nachvollziehbar, dass ein Mitarbeiter nun sehr viel Energie darauf verwenden wird, diesen – für ihn unzutreffenden – Eindruck nicht stehenzulassen. Ausgiebige Rechtfertigungen, Angriffe gegen Dritte oder sogar das Infragestellen Ihres Urteilsvermögens könnten nun folgen. Das Gespräch wieder aus dieser Sackgasse herauszumanövrieren und zu einem konstruktiven Verlauf zurückzukehren, wird dann zu einer wahren Herausforderung.

Tragen Sie deshalb keine Kritik vor, die Sie nicht mit eigenen Beobachtungen belegen können. Eindrücke von Kollegen, die immer auch durch persönliche Interessen gefärbt sein können, reichen zur stringenten Führung eines Kritikgesprächs meist nicht aus. Solche Hinweise sind keine Fakten, sondern lediglich Hintergrundinformationen und entpuppen sich im Assessment-Center-Rollenspiel damit manchmal auch als Fallstricke. Dennoch können Sie sich für die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters bestimmte Ziele setzen und dieses Thema bei Herrn Rademann ansprechen. Doch anstatt dies im Rahmen eines Kritikgesprächs – für das es ja keine verwertbaren Fakten gibt – zu bearbeiten, ist die Gestaltung als Überzeugungs-/Zielvereinbarungsgespräch deutlich effektiver. Dabei können Sie das Pferd von hinten aufzäumen. Stellen Sie dar, dass es für Sie ein wichtiges Thema ist (= Ist-Situation), und bitten Sie Herrn Rademann um seine Einschätzung zum Fortschritt der Einarbeitung (= Belange/Sichtweise des Gesprächspartners). Drücken Sie dann Ihr Ziel aus, nämlich dass Sie Ihren Gesprächspartner als wichtigen Know-how-Träger hier noch stärker einbinden möchten (= Bewertung). Diskutieren Sie mit Herrn Rademann anschließend über Lösungsmöglichkeiten, um dies umzusetzen, und vereinbaren Sie mit ihm die nächsten Schritte (= Lösung).

Gespräche auf gleicher Hierarchieebene

Verhandlungsgespräch

Die Umsetzung einer neuen Verfahrensweise, personelle Unterstützung für ein Projekt oder die Aufteilung eines knappen Budgets sind typische Themen für ein Verhandlungsgespräch. Ziel des Gesprächs ist es, einen Ansprechpartner für ein bestimmtes Vorhaben zu gewinnen. Es existieren daher gewisse Parallelen zu dem unter der Rubrik »Mitarbeitergespräche« behandelten Überzeugungs-/Zielvereinbarungsgespräch (siehe Seite 162). Der große Unterschied besteht allerdings darin, dass es sich hier um einen Gesprächspartner auf der gleichen oder eventuell sogar auf einer höheren Hierarchieebene (Verhandlung mit einem Vorgesetzten) handelt. Ihr Gegenüber ist also ein Entscheidungsträger, der einen bestimmten Verantwortungsbereich repräsentiert. Da es bei solchen Verhandlungsgesprächen »Hintermänner«, wie zum Beispiel Vorgesetzte oder Mitarbeiter gibt, denen gegenüber Ihr Ansprechpartner seine Entscheidung gegebenenfalls rechtfertigen muss, ist die Interessenslage oft deutlich komplexer.

Gegenüber ist
Entscheidungsträger

Rollenanweisung

Als Abteilungsleiter sind Sie verantwortlich für das Verkaufsgebiet Norddeutschland mit 19 Außendienstmitarbeitern, die dort vor Ort tätig sind. Ihr Kollege Herr Heinz leitet das Verkaufsgebiet Süddeutschland mit 15 Mitarbeitern. Für Besprechungen und Schulungen laden Sie Ihre Außendienstmitarbeiter regelmäßig in die Firmenzentrale nach Erfurt ein. Da damit aus Ihrer Sicht zu hohe Reisekosten und -zeiten verbunden sind, möchten Sie verstärkt Online-Meetings durchführen. Anstatt sich in Erfurt zu treffen, würden sich dann Ihre Mitarbeiter mit ihrem Laptop in einen virtuellen Raum einwählen und die Veranstaltung fände online statt. Diese Technologie ist mittlerweile so ausgereift, dass der überwiegende Teil aller Schulungsinhalte und Besprechungsthemen in dieser Form bearbeitet werden könnte. Da für die Anschaffung und Implementierung dieses Onlinetools jedoch einmalige Kosten in Höhe von 18 000 Euro anfallen würden, möchten Sie Herrn Heinz dazu bewegen, seinen Verkaufsbezirk ebenfalls auf Online-Meetings umzustellen. Sie könnten sich dann die Einrichtungskosten teilen und Ihr Kollege würde ebenfalls von den Vorteilen dieser Veranstaltungsform profitieren.

Beispiel

Anhand der 6 Gesprächsphasen könnten Sie wie folgt vorgehen:

Gesprächsphase:	Vorgehensweise:
1. Phase: Eröffnung	– Begrüßung – Bedanken Sie sich dafür, dass Ihnen Ihr Gegenüber den Gesprächstermin ermöglicht hat. Halten Sie Einstieg und Smalltalk knapp, um nicht den Eindruck zu erwecken, wertvolle Zeit zu vergeuden.
2. Phase: Ist-Situation eigener Vorschlag/ eigene Position	Zeigen Sie auf, dass Sie mit den hohen Reisekosten und -zeiten in Ihrem Verantwortungsbereich bedingt durch Meetings und Schulungen sehr unzufrieden sind und deshalb nach einer Lösung suchen. Stellen Sie als Möglichkeit zur Kostenreduktion und Effizienzsteigerung die Einführung von Online-Meetings vor. Umreißen Sie knapp, was darunter zu verstehen ist, und zeigen Sie die wesentlichen Vorteile auf. Fassen Sie sich bei der Vorstellung Ihrer Idee möglichst kurz.
3. Phase: Belange des Gesprächspartners Sichtweise/Position des Gegenübers	Fragen Sie Ihren Kollegen nach seiner Sichtweise zu diesem Thema. Vermutlich wird es Vorbehalte gegenüber Ihrem Vorschlag geben, rechnen Sie deshalb zunächst mit einer ablehnenden Haltung. Hinterfragen Sie, worauf es Ihrem Gesprächspartner bei der Durchführung seiner Außendienstmeetings ankommt und in welchen Punkten er möglicherweise mit der momentanen Situation nicht ganz zufrieden ist. Verschaffen Sie sich einen Eindruck davon, wie Ihr Kollege die Reisekosten und -zeiten in seinem Verantwortungsbereich bewertet. Finden Sie heraus, ob die Nutzung von Online-Meetings für Ihren Gesprächspartner grundsätzlich vorstellbar wäre und welche Punkte für ihn dabei kritisch sind. Richten Sie Ihre Fragestellung auf die Ermittlung eines gemeinsamen Ziels aus (zum Beispiel Reisekostenreduzierung und Effizienzsteigerung bei Außendienstmeetings und -schulungen). Seien Sie offen für Alternativvorschläge Ihres Kollegen.
4. Phase: Bewertung	Stellen Sie das gemeinsame Ziel dar und fassen Sie den bisherigen Gesprächsverlauf kurz zusammen. Gehen Sie in diesem Zusammenhang auf die im Raum stehenden Lösungsvorschläge ein und machen Sie jeweils eine kurze Pro-Contra-Betrachtung. Beginnen Sie idealerweise mit dem Vorschlag Ihres Kollegen. Gehen Sie dann auf den Nutzen ein, der aus Ihrem Lösungsansatz sowohl für den Gesprächspartner als auch für das Unternehmen resultieren könnte. Beziehen Sie dabei die in der vorherigen Gesprächsphase gewonnen Erkenntnisse zu den Belangen Ihres Kollegen ein. Zeigen Sie auf, dass Sie die Bedenken Ihres Gesprächspartner ernst nehmen und es Ihnen wichtig ist, eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösung zu finden.
5. Phase: Lösung Entwicklung von Maßnahmen	Hinterfragen Sie, unter welchen Voraussetzungen die Durchführung von Online-Meetings für Ihren Kollegen realisierbar wäre. Suchen Sie gemeinsam nach praktikablen Lösungen, die es Ihrem Gesprächspartner ermöglichen, sich Ihrem Vorschlag anzuschließen. Kann die Realisierbarkeit der entworfenen Lösungsszenarien nicht unmittelbar überprüft werden oder benötigt Ihr Gesprächspartner noch Bedenzeit, dann halten Sie das bisher Erreichte als Zwischenergebnis fest und vertagen Sie das Thema auf eine weitere Gesprächsrunde.
6. Phase: Abschluss Vereinbarung	Hat Ihr Kollege seine Bereitschaft signalisiert und konnten alle Einwände gelöst werden, dann vereinbaren Sie mit ihm die Umsetzung. Stehen noch ungelöste Punkte im Raum, dann setzen Sie dafür einen konkreten Termin für ein zeitnahe Folgegespräch an. Fassen Sie an dieser Stelle noch einmal kurz zusammen, in welchen Punkten bereits jetzt Übereinstimmung besteht und was im nächsten Gespräch noch geklärt werden muss. Auch für den Fall, dass Ihr Kollege bis zum Schluss durchgängig ablehnend auf Ihren Vorschlag reagierte, sollten Sie versuchen, zumindest einen weiteren Gesprächstermin zu diesem Thema mit ihm zu vereinbaren. – Verabschiedung –

Typische Fehlerquellen seitens des AC-Teilnehmers: Der Teilnehmer ...

- zieht die Gesprächseröffnung und Begrüßung in die Länge.
- redet zu lange und stellt das Konzept ausschweifend dar, ohne die Sichtweise und Interessen des Gegenübers zu kennen.
- nennt bereits in dieser Gesprächsphase die Kosten und löst damit einen Abwehrmechanismus aus.
- lässt sich von der ersten Zurückweisung entmutigen und beendet das Gespräch vorzeitig.
- stellt keine oder zu wenig Fragen.
- nimmt Einwände nicht auf, sondern versucht den Gesprächspartner stattdessen zu überreden.
- setzt sich mit den Zielen und Interessen des Gegenübers nicht auseinander.
- befasst sich einseitig nur mit den Vorteilen des eigenen Konzepts.
- stellt die eigenen Interessen und Ziele über die des Gesprächspartners.
- vernachlässigt die nutzenbezogene Argumentation.
- setzt den Gesprächspartner unter Druck.
- bietet keine Lösungsvorschläge und Kompromisse an.
- vernachlässigt den »Win-win-Gedanken«.
- beendet das Gespräch ohne konkrete Vereinbarung.
- findet kein Ende und erzeugt Kommunikationsschleifen.

Feedbackgespräch

Funktion eines Coachs

Bei diesem Gespräch besteht Ihr Auftrag darin, einer anderen Person Rückmeldung (Feedback) zu ihrem Verhalten zu geben. Ziel ist es, Veränderungsimpulse anzustoßen, die es dem Gesprächspartner ermöglichen, sein persönliches Verhalten in einem bestimmten Bereich selbstgesteuert zu optimieren. Im Gegensatz zu einem Kritikgespräch hat ein typisches Feedbackgespräch einen empfehlenden Charakter. Ihr Gegenüber entscheidet also selbst, welche Verhaltensänderungen er wie umsetzt. Als Feedbackgeber haben Sie lediglich die Funktion eines wohlwollenden Wegbegleiters – also eines Coachs –, der bei Bedarf unterstützt, aber weder entscheidet noch verordnet. Bevorzugt wird mit diesem Gesprächstyp in einem kollegialen Kontext gearbeitet, in dem Ihnen der Gesprächspartner hierarchisch ebenbürtig ist. Aus diesem Grund wird er auch in dieser Rubrik behandelt.

Dieses Feedbackgespräch innerhalb eines Assessment-Centers kann in mehrerlei Hinsicht aus der Reihe der bisher beschriebenen Rollenspielkonstellationen ausscheren. Häufig gibt es keine schriftliche Rollenanweisung; es werden stattdessen reale Verhaltensbeobachtungen herangezogen. Als Gesprächspartner beziehungsweise Feedbackempfänger werden – je nach Gesprächskontext – statt Rollenspielern häufig die Assessment-Center-Teilnehmer selbst eingesetzt. Die Aufgabe »Feedbackgespräch« ist dann meist an eine andere Assessment-Center-Aufgabe gekoppelt, in der sich ein Kandidat in einer exponierten Position befindet, wie zum Beispiel als Leiter einer Teambesprechung (siehe *Geführte Gruppendiskussion ohne Rollenvorgabe* Seite 118). Die Besprechungsteilnehmer erhalten in diesem Fall den Zusatzauftrag, das Verhalten des Besprechungsleiters zu beobachten, mit dem Ziel, daraus ein Feedbackgespräch zu entwickeln.

Gelegentlich kommt das Feedbackgespräch im Assessment-Center auch in der Konstellation Führungskraft – Mitarbeiter zum Einsatz. Als Arbeitstitel trägt es dann oft eine Bezeichnung wie »Coaching«, »Vertriebscoaching« oder »Mitarbeitercoaching«. Beliebt ist hier die Vorgehensweise, die Ausgangssituation als Filmaufzeichnung vorzuführen. Sie sehen dabei den Mitarbeiter beispielsweise in einem Verkaufsgespräch, wobei man unterstellt, Sie würden die Situation als Vorgesetzter gerade live beobachten. Nach einer kurzen Vorbereitungszeit sollen Sie dann ein Feedback- beziehungsweise Coachinggespräch mit dem Mitarbeiter führen. Ihr Gesprächspartner wird in diesem Fall ein Rollenspieler sein.

Sie hatten Gelegenheit, ein Verkaufsgespräch Ihres Mitarbeiters Herrn Bergmann zu verfolgen. ... Dabei ist Ihnen aufgefallen, dass Herr Bergmann bei den Ausführungen seines Kunden kaum Blickkontakt hatte, sondern überwiegend in seine Verkaufsunterlagen schaute, die vor ihm auf dem Tisch lagen. ... Ein Verkaufsabschluss kam nicht zustande.

Beispiel

Anhand der 6 Gesprächsphasen könnten Sie wie folgt vorgehen:

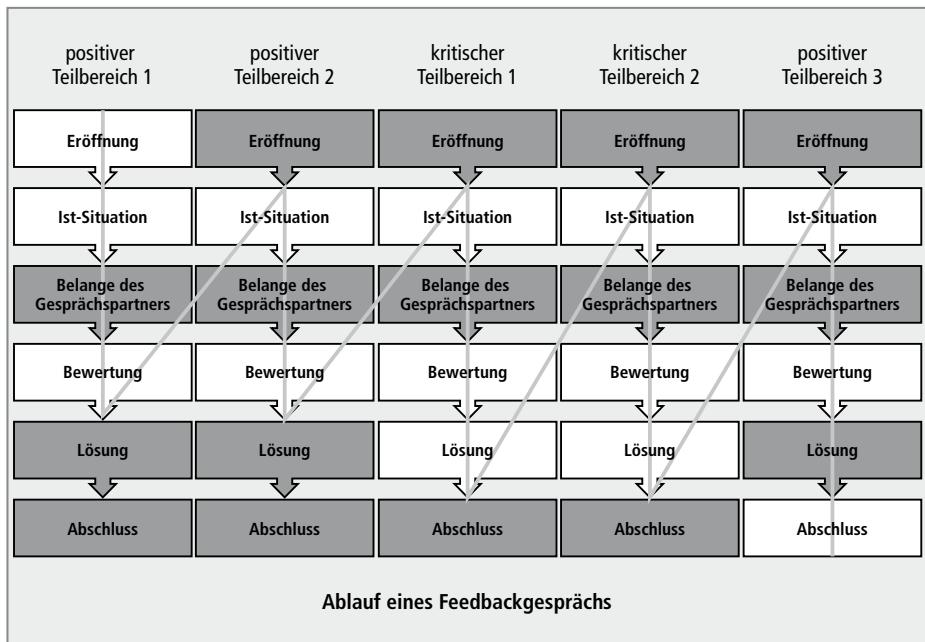
Gesprächsphase:	Vorgehensweise:
1. Phase: Eröffnung	<p>– Begrüßung –</p> <p>Vermitteln Sie Ihrem Gesprächspartner den Nutzen des Feedbacks, nämlich ihn dabei zu unterstützen, seine Verkaufsgespräche künftig noch erfolgreicher zu gestalten. Verdeutlichen Sie ihm, dass es nicht darum geht, ihn zu kritisieren, und dass er sich deshalb auch nicht für sein Verhalten zu rechtfertigen braucht. Zeigen Sie auf, dass es sich bei dem Feedback um Ihre persönlichen Eindrücke handelt – also nicht um objektive Wahrheiten, sondern die Wirkung, die das Verkaufsgespräch auf Sie und vielleicht auch auf seinen Kunden hinterlassen hat.</p>
2. Phase: Ist-Situation Darstellung der Beobachtung	<p>Stellen Sie kurz und präzise Ihre konkrete Beobachtung dar, zum Beispiel: »Herr Bergmann, mir ist aufgefallen, dass Sie während der Ausführungen des Kunden überwiegend in Ihre Aufzeichnungen schauten und dadurch in diesen Phasen wenig Blickkontakt zum Kunden hatten.«</p>
3. Phase: Belange des Gesprächspartners (Sichtweise des Feedback- empfängers)	<p>Da es im Feedbackgespräch nicht darum geht, Ursachen beziehungsweise Motive zu ergründen, können Sie diese Gesprächsphase vernachlässigen und direkt zur Bewertung übergehen.</p> <p>Wenn Sie als routinierter Feedbackgeber den Eindruck haben, dass es sich um einen Gesprächspartner handelt, der in der Lage ist, sein eigenes Verhalten selbst gut zu reflektieren, können Sie ihn zu einer Selbsteinschätzung auffordern. Ansonsten sollten Sie darauf verzichten.</p>
4. Phase: Bewertung	<p>Formulieren Sie Ihre Interpretation der Wahrnehmung als Ich-Botschaft:</p> <p>»Auf mich hat es so gewirkt, als würde Sie etwas anderes gerade mehr beschäftigen als die Belange des Kunden. Ich könnte mir vorstellen, dass Ihr Gesprächspartner dadurch das Gefühl hatte, seine Informationen seien Ihnen nicht so wichtig. Möglicherweise hat dieser Eindruck des Kunden dazu beigetragen, dass der Verkaufsabschluss nicht zustande kam, deshalb sehe ich hier noch Verbesserungspotenzial.«</p>
5. Phase: Lösung	<p>Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner konkrete Verbesserungsvorschläge auf, die es ihm ermöglichen, diesen Punkt zu verändern: »Ich kann mir vorstellen, dass Sie positivere Ergebnisse erzielen werden, wenn Ihr Gesprächspartner den Eindruck hat, dass Sie ihm Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit schenken. Ich empfehle Ihnen bei den nächsten Gesprächen einmal bewusst auf stärkeren Blickkontakt zu achten und dadurch dem Kunden Ihr Interesse an seinen Ausführungen zu signalisieren.«</p>
6. Phase: Abschluss	<p>Fragen Sie eventuell nach, ob das Feedback für den Gesprächspartner nachvollziehbar ist. Bieten Sie Unterstützung an, indem Sie sich als Feedbackgeber für weitere Kundengespräche zur Verfügung stellen. Vermitteln Sie Ihrem Gesprächspartner einen positiven Ausblick und zeigen Sie sich zuversichtlich, was den Erfolg seiner künftigen Verkaufsgespräche betrifft.</p> <p>– Verabschiedung –</p>

Typische Fehlerquellen seitens des AC-Teilnehmers: Der Feedbackgeber ...

- versäumt es, die Zielsetzung und den Nutzen von Feedback zu erläutern.
 - startet direkt mit der Bewertung, ohne seine Beobachtung geschildert zu haben.
 - stellt seine Wahrnehmung sehr pauschal ohne konkretes Beispiel dar.
-
- verwendet überwiegend »Du- beziehungsweise Sie-Botschaften«, zum Beispiel: »Die Belange des Kunden haben Sie nicht interessiert.«
 - formuliert allgemein anstatt ich-bezogen, zum Beispiel: »Man hat gemerkt, dass Sie ...«
 - traut sich nicht, kritische Punkte als verbesserungsfähig zu bewerten, sondern vermittelt den Eindruck, als sei alles in Ordnung.
-
- zeigt keinerlei Handlungsempfehlung beziehungsweise Lösungsvorschläge auf.
-
- beendet das Gespräch, ohne zu einem positiven Thema zurückgeführt zu haben.

Sandwichtechnik

Im dargestellten Beispiel war die Verhaltensbeobachtung der Einfachheit halber lediglich auf einen Punkt – nämlich den Blickkontakt – reduziert. Bei der Beobachtung einer realen Situation oder einer Aufzeichnung wird es eine ganze Reihe von Punkten geben, die Ihnen auffallen. Damit Sie diese im Feedbackgespräch auch möglichst präzise wiedergeben können, ist es hilfreich, sich die Beobachtungen sofort stichpunktartig zu notieren. Konzentrieren Sie sich dabei nicht nur auf kritisches, sondern ebenso auf vorteilhaftes Verhalten. Ein ausgewogenes Feedback, das auch Anerkennung für gute Teilbereiche enthält, ist für den Empfänger leichter annehmbar und erhöht dadurch die Akzeptanz der kritischen Anmerkungen. Platzieren Sie die aus Ihrer Sicht verbesserungswürdigen Punkte im Mittelteil des Gesprächs, damit Sie sowohl mit etwas Positivem ein- als auch aussteigen – man nennt dies Sandwichtechnik.



Gespräche mit einem externen Kommunikationspartner

Rollenspiele, die eine Gesprächssituation mit einem externen Kommunikationspartner simulieren, kommen bevorzugt in Assessment-Centern für Positionen mit starkem Außenkontakt zum Einsatz. Handelt es sich bei Ihrer Zielposition also um eine Funktion in der Kundenberatung, im Vertrieb, Service oder Einkauf, dann werden Sie höchstwahrscheinlich mit einem der hier dargestellten Gespräche konfrontiert werden. Im Dienstleistungssektor müssen bereits Ausbildungsplatzsuchende mit solchen Rollenspielen rechnen.

Ihre Aufgabe besteht darin, Ihrem Gesprächspartner ein bestimmtes Produkt beziehungsweise eine Dienstleistung Ihres Unternehmens zu verkaufen. Die erforderlichen Produktinformationen werden Ihnen in Ihrer Rollenanweisung mitgeliefert. Bei Vertriebsführungskräften und -Mitarbeitern gilt dieses Gespräch im Assessment-Center als obligatorisch.

Verkaufsgespräch

Rollenanweisung

Als Außendienstleiter der Cycle-Tech GmbH sind Sie für den Vertrieb von Leergutautomaten zuständig. Sie haben heute einen Termin mit Herrn Herrmann, dem kaufmännischen Leiter einer kleinen Supermarktkette mit elf Filialen. Sie möchten Herrn Herrmann davon überzeugen, seine Filialen auf Ihr qualitativ hochwertiges Automatensystem umzustellen. ... An Ihren Leergutautomaten ist sowohl die Rückgabe von Mehrweg- als auch von bepfandeten Einwegflaschen möglich. Das Zyklusintervall liegt bei 40 Einheiten, das heißt pro Minute können ca. 40 Flaschen eingezogen werden. (Hinweis: Es gibt viele Automatensysteme, die lediglich mit einem Intervall von 20 Einheiten arbeiten.) ... Die Fehlerquote beim Betrieb beläuft sich auf unter 0,3 Prozent, also nur in diesen Fällen ist ein manuelles Eingreifen durch das Personal erforderlich. Der Listenpreis pro Automat liegt bei 4400 Euro.

Beispiel

Anhand der 6 Gesprächsphasen könnten Sie wie folgt vorgehen:

Gesprächsphase:	Vorgehensweise:
1. Phase: Eröffnung	– Begrüßung – Stellen Sie sich und Ihr Unternehmen namentlich vor. Fragen Sie ggf. Ihren Gesprächspartner, ob er Ihr Unternehmen kennt, falls die Aufgabe dazu keine Informationen enthält. Versuchen Sie zu Beginn, Interesse beziehungsweise eine erste Nutzenerwartung zu wecken, ohne dabei auszuschweifen; zum Beispiel: »Wir beschäftigen uns mit innovativen Leergutlösungen, die dem Handel dabei helfen, Aufwand und Kosten zu minimieren.«
2. Phase: Ist-Situation	Beschreiben Sie den Status quo beziehungsweise das Ausgangsproblem so, dass Ihnen Ihr Gesprächspartner zustimmen kann und Sie damit zum Dialog der Bedarfsermittlung überleiten können. Beispiel: »Die Leergutrücknahme ist für den Einzelhandel ja ein undankbares Thema, das mit Arbeit und Kosten verbunden ist. ... Möglicherweise ließen sich mit neuen technischen Lösungen auch in Ihren Märkten noch erhebliche Einsparungspotenziale realisieren.«
3. Phase: Belange des Gesprächspartners Bedarfsermittlung	Treten Sie mit Ihrem Gesprächspartner in den Dialog und stellen Sie ihm Fragen, um seine Bedürfnisse zu ergründen. Decken Sie auf, welche Schwachstellen den Kunden am derzeit eingesetzten System stören und welche Anforderungen er an ein gut funktionierendes Leergutsystem stellt. Nehmen Sie sich für diese Gesprächsphase genügend Zeit!
4. Phase: Bewertung	Fassen Sie die Situation und die damit gewonnenen Erkenntnisse zu Problemen oder Schwachstellen aus Sicht des Kunden kurz zusammen. Lassen Sie sich von Ihrem Gesprächspartner diese Zwischenbilanz bestätigen. Zeigen Sie auf, welche Optimierungsansätze Sie sehen.
5. Phase: Lösung Nutzenbezogene Argumentation & Einwandbehandlung	Stellen Sie nun dem Gesprächspartner Ihr Automatisensystem als die passende Lösung für seine Situation vor. Stützen Sie sich dabei auf die in der Bedarfsermittlung (Phase 3) gewonnenen Erkenntnisse. Argumentieren Sie mit den für den Kunden relevanten Produktvorteilen und leiten Sie daraus seinen individuellen Nutzen ab. Beispiel: »Da die Verarbeitungsgeschwindigkeit fast doppelt so hoch ist wie bei Ihren bisherigen Automaten, wird es selbst bei hoher Kundenfrequenz kaum Wartezeiten geben. Dadurch erhöhen Sie die Kundenzufriedenheit. In Ihren größeren Märkten, in denen momentan mehrere Automaten stehen, ließe sich die Anzahl dann sogar reduzieren und Sie sparen Platz und Wartungskosten.« Seien Sie darauf gefasst, dass es seitens Ihres Gesprächspartners noch Gegenargumente oder Vorbehalte geben wird. Nehmen Sie diese Einwände ernst und hinterfragen Sie diese. Oft fördern Einwände ein bisher von Ihnen vernachlässigtes Kundenbedürfnis zutage. Wenn Sie das Gefühl haben, dass alle Bedenken ausgeräumt sind und der Kunde von Ihrem Produkt grundsätzlich überzeugt ist, dann forcieren Sie den Abschluss. Ihr Gesprächspartner wird wahrscheinlich nun über die Konditionen verhandeln wollen. Anstatt über den Preis zu feilschen, sollten Sie noch einmal auf die Leistungen und den für ihn einhergehenden Nutzen verweisen. Stellen Sie dar, dass Ihre Leistung den Preis rechtfertigt. Machen Sie hinsichtlich des Preises keine vorschnellen und zu großen Zugeständnisse. Orientieren Sie sich an den realen branchen- und unternehmensüblichen Konditionen.
6. Phase: Abschluss	Haben Sie sich mit dem Gesprächspartner in allen Punkten geeinigt, dann schließen Sie mit ihm den Kaufvertrag ab. Wenn Sie Ihr Maximalziel nicht erreichen können und der Kunde nur zu Teillösungen bereit ist, dann vereinbaren Sie diese verbindlich. Halten Sie aber gleichzeitig fest, unter welchen Umständen und innerhalb welches Zeithorizonts Ihr Gesprächspartner bereit ist, mit Ihnen weitere Geschäfte zu tätigen. Sollte Ihnen gar kein Verkaufsabschluss gelingen, dann fassen Sie noch einmal zusammen, in welchen Punkten Sie bereits übereinstimmen, und versuchen Sie auf jeden Fall einen weiteren, konkreten Gesprächstermin zu vereinbaren. – Verabschiedung –

Typische Fehlerquellen seitens des AC-Teilnehmers: Der Verkäufer ...

- tritt als Bittsteller auf.
- steigt mit langen ausschweifenden Erklärungen zu seinem Produkt ins Thema ein und langweilt den Gesprächspartner.
- erweckt den Eindruck, um jeden Preis etwas verkaufen zu wollen/müssen.
- stellt zu wenig Fragen und erkennt die Kundenbedürfnisse nicht.
- zeigt an den Ausführungen des Kunden wenig Interesse und will ihm sofort die Lösung präsentieren.
- hört nicht aufmerksam genug zu und/oder fragt zu wenig nach, um relevante Zusammenhänge richtig zu erkennen.
- macht Konkurrenten und deren Produkte schlecht.
- kritisiert Vorgehensweisen oder Entscheidungen des Kunden.
- bringt die wesentlichen Schwachstellen beziehungsweise den Veränderungsbedarf nicht auf den Punkt.
- überschüttet den Kunden mit irrelevanten Details.
- geht nicht auf die zuvor ermittelten Bedürfnisse ein.
- zeigt dem Kunden keinen konkreten Nutzen auf.
- versucht den Kunden zu überreden statt argumentativ zu überzeugen.
- lässt sich von Einwänden und Gegenargumenten verunsichern und beendet das Gespräch.
- geht auf Einwände des Gegenübers nicht ein oder verharmlost diese.
- bietet von sich aus einen Preinsnachlass an, ohne dass der Kunde danach fragt.
- macht unangemessene Zugeständnisse, nur um das Geschäft schnell abzuschließen.
- verhält sich passiv und wartet darauf, dass der Gesprächspartner von sich aus den Kaufabschluss einleitet.
- beendet das Gespräch ohne jegliche Vereinbarung.

Bitte beachten Sie, dass Verkaufsgespräche auch immer mit einer Reklamationssituation einhergehen können; siehe *Komplexes Kunden gespräch* Seite 192.

Verhandlungsgespräch

Vorteilhafte Einigung erzielen

Bei diesem Rollenspiel gibt es gewisse Parallelen zum Verkaufsgespräch, wobei die Situation meist nicht im typischen Vertriebskontext Verkäufer – Kunde spielt. Bei Ihrem Gesprächspartner könnte es sich stattdessen um den Vertreter einer Behörde, eines Verbands oder eines anderen Unternehmens handeln. Ihr Auftrag besteht darin, sich für ein bestimmtes Anliegen einzusetzen und eine für Ihren Arbeitgeber vorteilhafte Einigung zu erzielen.

Für Ihre Vorbereitung können Sie die in der Rubrik *Gespräche unter hierarchisch Gleichgestellten* vorgestellte Lösungsstrategie für Verhandlungsgespräche heranziehen (*Gespräche auf gleicher Hierarchieebene* siehe Seite 177–179). Zugleich bietet die auf der vorherigen Seite aufgezeigte Herangehensweise an Verkaufsgespräche nützliche Anhaltspunkte.

Reklamationsgespräch

Mit Beschwerden richtig umgehen

Im Reklamationsgespräch haben Sie die Aufgabe, sich mit der Beschwerde eines Kunden beziehungsweise Geschäftspartners auseinanderzusetzen und dafür eine angemessene Lösung zu erarbeiten. Da dieses Gespräch vom Überraschungsmoment lebt, geht aus der Aufgabenstellung meist gar nicht explizit hervor, dass Sie gleich auf einen reklamierenden Kunden treffen werden. Der Arbeitsauftrag ist üblicherweise anders deklariert, zum Beispiel als Beratungs- oder Informationsgespräch.

Beispiel

Rollenanweisung

Als Mitarbeiter(in) unseres Warenhauses haben Sie heute – am Montagmorgen – Dienst am Serviceschalter. Dieser dient als zentrale Anlaufstelle für Kunden, die Auskünfte benötigen, die Probleme mit gekauften Artikeln haben beziehungsweise diese umtauschen wollen und die Geschenkgutscheine erwerben möchten. In wenigen Minuten öffnet unser Haus und ein Kunde, der bereits vor dem Eingang wartet, wird nun gleich auf Sie zukommen. Bitte bearbeiten Sie sein Anliegen und gehen Sie auf seine Fragen ein.

Die Ereignisse bei Gesprächsbeginn (Verhalten des Rollenspielers)

Der Kunde steuert zielstrebig auf Ihren Serviceschalter zu. Er ist sehr aufgebracht und beschwert sich bei Ihnen darüber, dass ihm Ihre unfähigen Kollegen die Geburtstagsüberraschung für seinen sechsjährigen Sohn gründlich verdorben hätten. Als er vor wenigen Tagen in der Spielwarenabteilung Ihres Hauses das ferngesteuerte Auto als Geschenk gekauft habe, wurde er nicht darauf hingewiesen, dass gar keine Batterien enthalten seien. Die gestrige Geburtstagsfeier sei deshalb ein Reinfall geworden. Sein Sohn sei total enttäuscht gewesen, da er das Auto nicht sofort ausprobieren konnte. Um die Situation noch zu retten, sei der Kunde dann am Sonntag zur neun Kilometer entfernten Tankstelle gefahren, um die erforderlichen Batterien zu kaufen. Diese waren vollkommen überteuert und deshalb habe er sich noch mehr geärgert ...

Anhand der 6 Gesprächsphasen könnten Sie wie folgt vorgehen:

Gesprächsphase:	Vorgehensweise:
1. Phase: Eröffnung	Da beim Reklamationsgespräch die Eröffnung normalerweise vom Kunden ausgeht, der sein Anliegen möglichst schnell vorbringen möchte, sollten Sie sich auf eine kurze freundliche Begrüßung beschränken.
2. Phase: Ist-Situation	Diese Gesprächsphase ist nicht notwendig, da die Gesprächsinitiative vom Kunden ausgeht.
3. Phase: Belange des Gesprächspartners Aufnehmen der Reklamation	Fragen Sie Ihren Gesprächspartner, wie Sie ihm weiterhelfen können, sofern dieser noch nicht von sich aus das Wort ergreifen hat. In vielen Fällen wird der Kunde jedoch seine Beschwerde proaktiv vortragen und dabei seinem Ärger Luft machen. Unterbrechen Sie den Gesprächspartner nicht und halten Sie sich so lange zurück, bis dieser alle Punkte vorgetragen hat. Seien Sie präsent und geben Sie dem Kunden das Gefühl, aufmerksam zuzuhören (Blickkontakt und Bestätigungssignale zum Beispiel durch Kopfnicken). Nehmen Sie sich für diese Gesprächsphase genügend Zeit!
4. Phase: Bewertung	Bringen Sie Ihr Bedauern zum Ausdruck und zeigen Sie Verständnis dafür, dass die Situation den Kunden verärgert hat. Machen Sie deutlich, dass es Ihnen wichtig ist, eine Lösung für das Problem zu finden. Bleiben Sie stets freundlich und sachlich.
5. Phase: Lösung	Bieten Sie dem Gesprächspartner eine Lösung an, die den Richtlinien Ihres Unternehmens entspricht und in Ihrem Ermessensspielraum liegt. Denkbar wäre im oben dargestellten Fall beispielsweise, die Auslagen für die Batterien zu ersetzen, den Kunden zu Kaffee und Kuchen ins hauseigene Restaurant einzuladen oder ein kleines Geschenk für das Kind zu überreichen. Verhalten Sie sich grundsätzlich kulant, statt sich mit dem Kunden um Kleinigkeiten zu streiten – Kundenzufriedenheit ist wichtig. Beharrt der Gesprächspartner allerdings auf einer unverhältnismäßig hohen Forderung, die Sie nicht mehr verantworten können, dann erklären Sie, dass Sie diesbezüglich erst Rücksprache halten müssen. Teilen Sie dem Kunden in diesem Fall mit, bis wann Sie sich mit ihm in Verbindung setzen werden.
6. Phase: Abschluss	Fassen Sie die vorher vereinbarte Lösung noch einmal zusammen und lassen Sie sich vom Gesprächspartner bestätigen, dass er damit einverstanden ist. Bedanken Sie sich ggf. beim Kunden dafür, dass er Sie auf eine Schwachstelle beziehungsweise einen Fehler hingewiesen hat und sich offen an Sie gewandt hat. Drücken Sie dem Kunden gegenüber Ihre Wertschätzung aus und machen Sie deutlich, dass Ihrem Unternehmen seine Zufriedenheit wichtig ist. – Verabschiedung –

Typische Fehlerquellen seitens des AC-Teilnehmers: Der Servicemitarbeiter ...

- unterbricht den Gesprächspartner in seinen Ausführungen.
- gibt vorschnelle Erklärungen beziehungsweise Rechtfertigungen ab.
- geht auf unsachliche Äußerungen ein und lässt sich provozieren.

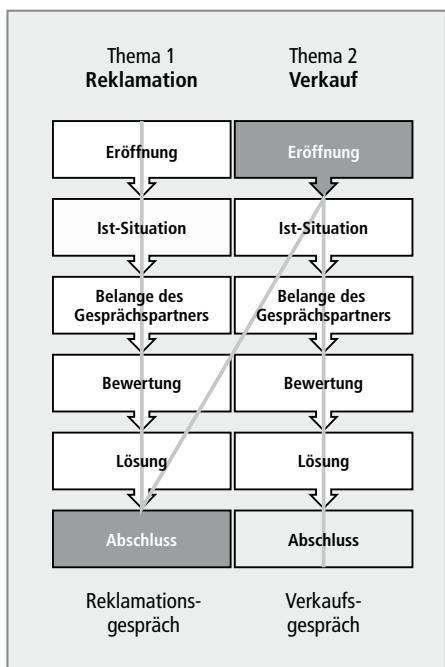
- spielt das Problem herunter.
- zeigt keine Anteilnahme.
- weist die Schuld von sich oder schiebt sie auf andere.
- passt sich dem unfreundlichen Tonfall des reklamierenden Kunden an.

- fühlt sich für die Problemlösung nicht zuständig.
- hat ausschließlich die Kosten im Blick und vernachlässigt die Kundenbindung.

Verkaufs- und Reklamationsgespräch verknüpft

Komplexes Kundengespräch

Die beiden Geschäftsvorfälle »Verkaufsgespräch« und »Kundenreklamation« werden in vielen Assessment-Centern nicht in Form zweier unabhängiger Gespräche behandelt, sondern gerne im Rahmen eines einzigen Rollenspiels miteinander verknüpft. Dabei ist die Aufgabenstellung in der Regel so aufgebaut, dass Sie lediglich den Auftrag erhalten, Ihrem Gesprächspartner ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung zu verkaufen. Für ein Reklamationsgespräch gibt es in der Rollenanweisung keine Anhaltspunkte. Vorbereitet auf ein Verkaufsgespräch, sind die meisten Assessment-Center-Kandidaten erst einmal überrascht und nicht selten überfordert, wenn das Gespräch nun damit beginnt, dass der Kunde emotional aufgebracht eine Beschwerde vorbringt. Wird Ihr Gesprächspartner in der Rollenanweisung als Stamm- beziehungsweise Bestandskunde beschrieben, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass Sie auf eine Reklamationssituation treffen. Gerne wird dann mit dem Szenario gearbeitet, dass bei der Auslieferung des letzten Auftrags etwas nicht geklappt hat oder einem anderen Ansprechpartner Ihres Unternehmens ein Fehler unterlaufen ist.



Behandeln Sie immer zuerst die Reklamation des Gesprächspartners. Jegliche Verkausbemühungen Ihrerseits werden scheitern, wenn nicht vorab dieses aus Kundensicht wichtige Anliegen abgearbeitet wurde.

Ein typischer Fehler, der in dieser Assessment-Center-Situation wirklich oft auftritt, besteht darin, dass der Kandidat die Reklamation übergehen möchte und mit Gewalt versucht, etwas zu verkaufen. Diese Vorgehensweise muss zum Scheitern verurteilt sein. Genauso wenig, wie ein realer Kunde in diesem Fall kaufbereit wäre, wird auch der Rollenspieler sein Anliegen so lange und so massiv wie nötig einbringen, bis es endlich Gehör findet. Bei einer Reklamationssituation handelt es sich nicht nur um ein Sachproblem, sondern zugleich um eine Stö-

rung auf der Beziehungsebene. Die Lösung des Problems und die Be seitigung der Störung sind deshalb Voraussetzung, um mit dem Gesprächspartner weitere Geschäfte tätigen zu können. Fazit: Behandeln Sie Reklamationen immer vorrangig.

**Beziehungsebene
muss stimmen**

6. Strukturiertes Interview

Hintergründe zur Aufgabe

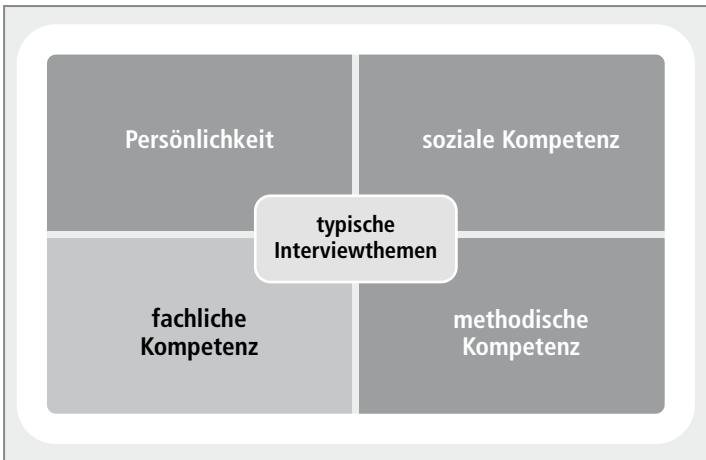
Keine klassische AC-Aufgabe

Im Gegensatz zu vielen anderen Assessment-Center-Modulen können sich Teilnehmer unter einem Interview am meisten vorstellen. Hier gibt es viele Parallelen zu einem Vorstellungsgespräch, das so gut wie jeder ja schon einmal erlebt hat. Strenggenommen handelt es sich dabei gar nicht um eine klassische AC-Aufgabe – diese basiert nämlich auf dem Simulationsprinzip –, sondern um ein eigenständiges Auswahlverfahren.

In der Praxis wird jedoch beides gerne miteinander verknüpft. Statistisch betrachtet kommt ein strukturiertes Interview in jedem zweiten Assessment-Center zum Einsatz. In vielen Personalauswahlprozessen – gerade bei externen Bewerbern – findet es jedoch bereits im Vorfeld statt und ist somit auf einer anderen Auswahlstufe angesiedelt.

Im Assessment-Center sitzen Ihnen bei einem Interview normalerweise zwei oder mehrere Beobachter gegenüber, die Ihnen Fragen stellen. Um eine systematische Auswertung und einen einheitlichen Schwierigkeitsgrad sicherzustellen, arbeiten die Interviewer dabei mit einem vorgegebenen Fragenkatalog – deshalb auch die Bezeichnung »strukturiertes Interview«.

Typische Interviewthemen und -fragen



Im strukturierten Interview werden bevorzugt die Bereiche Persönlichkeit sowie soziale und methodische Kompetenz hinterfragt. Bei einem internen bereichsübergreifenden Assessment-Center bleibt Fachliches üblicherweise außen vor. Handelt es sich dagegen um ein Auswahlverfahren für externe Bewerber, bei dem die fachliche Kompetenz noch nicht im Rahmen eines vorgelagerten Interviews überprüft wurde, kann dieses Thema natürlich hier ebenfalls eine Rolle spielen.

**Soziale und
methodische
Kompetenz
im Fokus**

Häufig eingesetzte Frageformen:

- Direkte offene Fragen
- Projektive Fragen
- Situative Fragen
- Hypothetische Fragen
- Alternativfragen
- Skalenfragen
- Zahlenfragen

	Direkte offene Fragen	Projektive Fragen	Situative Fragen	Hypothetische Fragen	Alternativfragen	Skalenfragen	Zahlenfragen
Persönlichkeit							
Stärken	Bsp. 1	Bsp. 4					
Schwächen	Bsp. 1	Bsp. 4 Bsp. 5					Bsp. 14
Motivation							
Ziele							
Erfahrungen	Bsp. 2						
Werte		Bsp. 6					
Soziale Kompetenz							
Mitarbeiter-führung	Bsp. 3			Bsp. 9	Bsp. 11		
Zusammen-arbeit			Bsp. 7				
Kommunika-tionsvermögen					Bsp. 12		
Interkulturelle Kompetenz				Bsp. 10			
Methodische Kompetenz							
Strategische Kompetenz							
Analytische Fähigkeiten						Bsp. 13	
Veränderungs-kompetenz			Bsp. 8				
Organisation							

	Direkte offene Fragen
Bsp. 1	• Worin sehen Sie Ihre Stärken und Ihre Schwächen?
Bsp. 2	• Auf welche Erfolge sind Sie besonders stolz?
Bsp. 3	• Was macht eine gute Führungskraft aus?
	Projektive Fragen
Bsp. 4	• Wie würden Ihre Kollegen Sie uns beschreiben?
Bsp. 5	• Welche Empfehlung würde Ihnen Ihr Chef geben, woran Sie noch an sich arbeiten sollten?
Bsp. 6	• Was stört Sie an Ihren Mitmenschen?
	Situative Fragen
Bsp. 7	• An welche Konflikte mit Kollegen erinnern Sie sich? ... Wie haben Sie sich verhalten?
Bsp. 8	• Wann haben Sie zum letzten Mal einen Veränderungsprozess aktiv mitgestaltet? ... Beschreiben Sie, wie Sie dabei vorgegangen sind.
	Hypothetische Fragen
Bsp. 9	• Stellen Sie sich vor, Sie hätten als Führungskraft den Verdacht, dass einer Ihrer Mitarbeiter ein Alkoholproblem hat. Wie verhalten Sie sich?
Bsp. 10	• Wenn Sie mit einem chinesischen Geschäftspartner verhandeln müssten, worauf würden Sie als Verhandlungsführer besonders achten?
	Alternativfragen
Bsp. 11	• Was ist für Sie als Führungskraft wichtiger, Ergebnis- oder Mitarbeiterorientierung?
Bsp. 12	• Sind Sie eher ein guter Zuhörer oder ein guter Redner?
	Skalenfragen
Bsp. 13	• Wie hoch würden Sie auf einer Skala von 1 bis 10 Ihre analytischen Fähigkeiten bewerten?
	Zahlenfragen
Bsp. 14	• Bitte nennen Sie uns 10 Schwächen.

Beurteilungskriterien

Bei einem Interview werden folgende Kriterien zur Beurteilung herangezogen:

- anforderungsspezifische Kriterien (abhängig von der jeweiligen Zielposition)
- Fähigkeit zur Selbstreflexion

Im Interview stehen natürlich in erster Linie Ihre inhaltlichen Aussagen auf dem Prüfstand, die mit den anforderungsrelevanten Kriterien abgeglichen werden. Je nach Zielposition handelt es sich dabei um einen bestimmten Mix erwünschter Eigenschaften und Fähigkeiten aus den unterschiedlichen Kompetenzfeldern (siehe Übersicht Seite 195).

Sehr wichtig: Selbstreflexion

Darüber hinaus lässt sich im Interview sehr gut die Fähigkeit zur Selbstreflexion beurteilen. Es geht also darum, wie differenziert und realistisch Sie Ihre Fähigkeiten, Ihr Verhalten und Ihre Leistungen einschätzen können und welches Bild Sie von sich selbst in sich tragen. Insbesondere von Führungskräften wird heute erwartet, dass sie in der Lage sind, ihr eigenes Verhalten gut zu reflektieren und sich mit der persönlichen Entwicklung intensiv auseinanderzusetzen.

Bei einem Stressinterview können zusätzliche Kriterien im Fokus der Beobachter stehen:

- Souveränität
- emotionale Stabilität

Inhaltliche Interviewvorbereitung

Um in einem Interview angemessen reagieren zu können, ist es empfehlenswert, sich vorab intensiv mit den Themen Persönlichkeit, soziale Kompetenz und methodische Kompetenz auseinanderzusetzen. Am wirkungsvollsten wird Ihre Vorbereitung sein, wenn Sie die beigefügten Impulsfragen schriftlich beantworten. Betrachten Sie dies nicht nur als eine Vorbereitung auf ein bevorstehendes Assessment-Center,

sondern gleichzeitig als eine umfassende berufliche Standortanalyse. Sie finden die Interviewfragen zum Ausdrucken auch auf der beige-fügten CD-ROM.

Die Beantwortung der Fragen zum Thema Persönlichkeit fällt den meisten Kandidaten erfahrungsgemäß am schwersten. Im nächsten Abschnitt wird deshalb aufgezeigt, welche Intention sich hinter bestimmten Fragestellungen verbirgt. Die dort vorgestellten Tipps werden Ihnen bei Ihrer persönlichen Standortbestimmung und der Entwicklung Ihrer Argumentationsstrategie helfen.

Standortbestimmung und Fragen zum Thema Persönlichkeit

Stärken

Impulsfrage:

- *Worin liegen Ihre Stärken?*

Alternativfragen:

- *Wie würden Sie sich selbst charakterisieren?*
- *Wie würden Sie sich mit vier Adjektiven beschreiben?*

Bei der Frage nach den Stärken geht es darum herauszufinden, welche Vorzüge Sie auszeichnen, was Sie besonders gut können und ob Sie sich dessen auch bewusst sind. Sie sollten in der Lage sein, drei bis fünf positive Eigenschaften darzustellen. Bei einem Positivthema dürfen Sie selbstverständlich die Chance nutzen, im Sinne der Eigenwerbung möglichst viel Gutes über sich zu berichten, doch wenn Sie es übertreiben, laufen Sie Gefahr, Ihr Profil zu verwässern oder sogar unglaublich zu wirken. Wählen Sie Ihre Stärken aus den Bereichen soziale und methodische Kompetenz. Die fachliche Kompetenz wird – abgesehen von einem Assessment-Center für eine bestimmte Fachposition – normalerweise vorausgesetzt. Bei der Vorbereitung auf dieses Thema ist es besser, die persönlichen Pluspunkte deutlich herauszuarbeiten, anstatt ein Idealprofil kopieren zu wollen. Wer versucht, nur unter taktischen Gesichtspunkten eine bestimmte Erwartungshaltung zu bedienen, dem fällt es schwer, seine individuellen Stärken sichtbar zu machen.

**Authentische Stärken
statt Idealbild**

Manche Kandidaten bereiten sich oberflächlich vor und zählen dann im Interview einige Attribute auf, die sie gerne für sich proklamieren möchten. Hinterfragen dann die Interviewer diese Eigenschaften, stellt sich oft heraus, dass es damit nicht weit her ist und lediglich einige wohlklingenden Schlagworte gewählt wurden. Sie müssen daher in der Lage sein, die Frage nach Ihren Stärken glaubhaft und differenziert zu beantworten, ohne dabei auszuschweifen. Es ist deshalb hilfreich, wenn Sie sich mit folgendem Argumentationsraster auf jede Ihrer Stärken vorbereiten:

	Beispiel	Kommentar
Schlagwort  Erläuterung  Beispiel  Nutzen	<p>Motivationsfähigkeit</p> <p>Es gelingt mir gut, Mitarbeiter auch unter schwierigen Rahmenbedingungen für Aufgaben zu begeistern und zu Höchstleistung anzuregen.</p> <p>Letzten Monat erhielten wir von der Bereichsleitung einen Sonderauftrag zum Thema Kundenzufriedenheit. Einige meiner Mitarbeiter hatten Vorbehalte, da wir schon an der Kapazitätsgrenze arbeiteten. Ich habe aufgezeigt, wie wichtig diese Aufgabe gerade jetzt für unser Unternehmen ist, und selbst mit angepackt, um den Termin einzuhalten.</p> <p>Die Mitarbeiter arbeiten gerne im Team, identifizieren sich mit unserem Unternehmen und zeigen auch in Spitzenzeiten hohe Einsatzbereitschaft.</p>	<p>Wählen Sie einen passenden Arbeitstitel beziehungsweise ein Schlagwort.</p> <p>Erklären Sie in einem Satz, was Sie unter dieser Stärke verstehen.</p> <p>Wählen Sie ein konkretes Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit aus, das für eine kurze und knappe Darstellung geeignet ist.</p> <p>Stellen Sie dar, wie Sie durch diese Stärke einen Mehrwert schaffen.</p>

Auch wenn diese tiefgründige Darstellung für alle Ihrer drei bis fünf Stärken im Interviewgespräch vielleicht aus zeitlichen Gründen nicht möglich sein wird, sollten Sie dieses Argumentationsraster dennoch für jede Eigenschaft vorbereitet haben. Es ermöglicht Ihnen, auf die jeweilige Stärke differenziert und ausführlich einzugehen und auf

Rückfragen angemessen zu reagieren. Wenn es Ihnen wichtig ist, eine oder zwei Hauptstärken auf jeden Fall nachdrücklich zu platzieren, können Sie diese ausführlich anhand dieses Argumentationsrasters vermitteln. Wogegen Sie weitere Stärken – die für Sie nicht mehr ganz so zentral sind – dann lediglich auf der Schlagwortebene nennen können.

Schwächen

Impulsfrage:

- *Was sind Ihre Schwächen?*

Alternativfragen:

- *In welchen Ihrer Verhaltensweisen sehen Sie noch Veränderungsbeziehungsweise Verbesserungsbedarf?*
- *Welche Tipps würde Ihnen ein wohlwollender Kollege geben, woran Sie noch an sich arbeiten sollten?*

Dieses Thema bereitet vielen Assessment-Center-Teilnehmern Unbehagen, denn wer berichtet schon gerne über eigene Unzulänglichkeiten und Macken. Da mit dem Begriff Schwächen negative Assoziationen einhergehen, wird stattdessen oft nach Verbesserungspotenzialen, Entwicklungs- oder Handlungsfeldern gefragt. Die Intention der Fragen nach Schwächen besteht nicht darin – wie manche vermuten –, tiefenpsychologische Erkenntnisse zu den menschlichen Abgründen der Kandidaten zu gewinnen. Die Interviewer möchten vielmehr herausfinden, inwieweit bei ihrem Gegenüber die Fähigkeit zur Selbstreflexion beziehungsweise zur Selbtkritik ausgeprägt ist. Ist sich der Teilnehmer seiner Schwachstellen und Handlungsfelder bewusst, kann er deren Auswirkungen einschätzen und weiß damit umzugehen. Gerade an Führungskräfte ist dies eine entscheidende Anforderung. Nur wer dazu fähig ist, seine eigenen Schwächen zu identifizieren und daran zu arbeiten, dem traut man auch zu, andere Menschen verantwortungsvoll zu fördern und zu fordern. Aber auch auf der Teamebene ist diese Eigenschaft wichtig, denn wer möchte schon gerne mit jemandem zusammenarbeiten, der der Meinung ist, er sei perfekt und habe nur Stärken. Kommt bei der Frage nach den Schwächen also die Antwort »Ich habe keine«, versetzt sich ein Assessment-Center-Teilnehmer damit in der Regel selbst den K.-o.-Schlag. Doch welcher Umgang mit diesem Thema ist im Interview angemessen?

Fähigkeit zur
Selbstreflexion

Keine Angst vor den Schwächen

Ich empfehle Ihnen, möglichst offen und ehrlich mit diesem Thema umzugehen. Wählen Sie dafür Verhaltensweisen oder Eigenschaften aus, mit denen Sie selbst unzufrieden sind und für die Sie einen Veränderungs- beziehungsweise Verbesserungsbedarf sehen. Auf unliebsame Gewohnheiten, wie zum Beispiel sich zu ungesund zu ernähren oder zu wenig Sport zu treiben, mag dies zwar zutreffen, doch hier fehlt der berufliche Bezug. Mit Schwächen aus dieser Kategorie werden sich Interviewer nicht zufriedengeben. So wie Ihre Stärken sollten auch Ihre Schwächen vorzugweise aus den Bereichen soziale und / oder methodische Kompetenz stammen.

Am folgenden Fallbeispiel wird aufgezeigt, wie sich eine Führungskraft mit einer ihrer Schwächen auseinandersetzt und wie sie diese im Interview darstellt:

	Beispiel	Kommentar
Schlagwort 	Zu dominant in Abteilungsbesprechungen	Wählen Sie einen passenden Arbeitstitel beziehungsweise ein Schlagwort.
Erläuterung 	Bei Besprechungen falle ich meinen Mitarbeitern gerne ins Wort.	Erläutern Sie in einem Satz, wie sich diese Schwäche äußert.
Beispiel 	Im letzten Abteilungsmeeting habe ich einem Mitarbeiter bei der Vorstellung seiner Verbesserungsvorschläge mehrmals das Wort abgeschnitten. Ich habe gemerkt, dass sich der Mitarbeiter im Laufe der Besprechung kaum mehr eingebracht hat und vermutlich ziemlich frustriert war.	Wählen Sie ein konkretes Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit aus, das für eine kurze und knappe Darstellung geeignet ist.
negative Konsequenz 	Dadurch kann es passieren, dass ich in Meetings manchmal sensible Mitarbeiter vor den Kopf stoße und sie sich dann mit ihren guten Ideen zurückhalten.	Stellen Sie dar, was Sie daran stört beziehungsweise welche Nachteile daraus resultieren.
Maßnahmen	Ich habe mir vorgenommen, darauf zu achten, die Mitarbeiter künftig ausreden zu lassen. Meinen Stellvertreter habe ich deshalb beauftragt, mir Feedback zu geben, wenn ich wieder einmal zu dominant war.	Zeigen Sie auf, mit welchen konkreten Maßnahmen Sie an dieser Schwäche arbeiten.

Es mag zunächst unlogisch erscheinen, eine Schwäche so offen und dann auch noch detailliert anhand eines Beispiels zu schildern. Grundsätzlich brauchen Sie bei den Schwächen natürlich nicht so viele Inhalte in die Waagschale zu werfen wie bei den Stärken. Die Nennung von maximal zwei bis drei Eigenschaften ist in einem Interview auf jeden Fall ausreichend. Diese sollten Sie jedoch bei Bedarf wirklich plausibel erklären können. Um den Wahrheitsgehalt einer Schwäche zu überprüfen, fragen Interviewer gerne nach aktuellen Begebenheiten und Alltagssituationen. Erscheinen diese authentisch und schlüssig, wird man Ihnen die Schwäche abnehmen.

Einige Bewerbungsberater vermitteln den Eindruck, es müsse das Ziel sein, Schwächen möglichst zu verschleiern oder sogar in Stärken umzukehren. Die Argumentation wird dann oft so aufgebaut, dass die negative Konsequenz beschönigt und stattdessen ein positives Resümee aus der vermeintlichen Schwäche gezogen wird. Mit dieser Taktik, durch die Blume weitere Stärken verkaufen zu wollen, tun Sie sich in einem Assessment-Center jedoch keinen Gefallen. Für einen geübten Interviewer sind solche Ablenkmanöver leicht durchschaubar. Das Gespräch über die Schwächen entwickelt sich dann meist für beide Seiten zu einem zähen Unterfangen, das einen unangenehmen Beigeschmack hinterlässt.

Durchschaubare Ablenkmanöver

Eine weitere weitverbreitete Taktik besteht darin, Schwächen als irrelevant erscheinen zu lassen, indem sie bereits als abgehakt darstellt werden: »Früher war ich zu pedantisch und habe zu viel Zeit in Details investiert. Ich habe mir daraufhin angewöhnt, die 80/20-Regel konsequent anzuwenden. Heute gelingt es mir gut, die Details mit dem richtigen Augenmaß zu bearbeiten.« Auch diese Aussage wird ein erfahrener Interviewer als »netten Versuch« verbuchen, denn erledigte Schwächen sind eben aktuell keine Schwächen mehr.

Wenn Sie Ihre persönliche Entwicklung als kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) betrachten, wird deutlich, dass Sie bisher eine Vielzahl von Schwächen erfolgreich abgearbeitet haben müssen. Punkte, die Sie als erledigt darstellen, sind für Interviewer weniger interessant. Spannender ist, womit Sie sich aktuell auseinandersetzen und woran Sie in der nahen Zukunft noch arbeiten möchten.

Die Befürchtung vieler Bewerber, sich mit der Darstellung ehrlicher Schwächen im Auswahlprozess selbst zu Fall zu bringen, ist in den meisten Fällen wirklich unbegründet. Andererseits brauchen Sie natürlich keine Dinge zu nennen, die Ihnen tatsächlich schaden oder mit denen Sie sich die Eignung für die Position absprechen würden. Beispielsweise wenn es Ihnen als Vertriebsmitarbeiter schwerfiele, auf andere Menschen zuzugehen, oder Sie als Führungskraft Schwierigkeiten hätten, Aufgaben zu delegieren. Wogegen ein zu dominantes Verhalten in Besprechungen (siehe Beispiel Seite 202) zwar als nachteilig, aber dennoch nicht als erfolgskritisch gelten muss.

Motivation

Impulsfrage:

- *Was interessiert Sie an der Position als ...?*

Alternativfrage:

- *Warum möchten Sie ... werden?*

Argumentation über zwei Säulen

Bei einem Assessment-Center zur Bewerberauswahl oder zur Überprüfung der Qualifikation für eine bestimmte Hierarchieebene taucht üblicherweise die Frage nach der Motivation für die Position beziehungsweise den hierarchischen Aufstieg auf. Es bietet sich an, diese Argumentation über zwei Säulen aufzubauen – die Ist-Situation sowie Ihre Erwartungshaltung (vgl. Kapitel *Selbstpräsentation: 2-Säulen-Modell* auf Seite 79)

Stellen Sie die Übernahme der Zielposition – wegen der Sie am Assessment-Center teilnehmen – als den nächsten logischen Schritt Ihrer beruflichen Entwicklung dar. Zeigen Sie kurz auf, dass Ihre bisherigen Erfahrungen, Ihre Qualifikationen und Ihre Stärken Sie dafür befähigen. Allerdings ist die alleinige Darstellung der Ist-Situation – mit der Sie quasi Ihren Anspruch begründen – für eine glaubhafte Vermittlung der Motivation noch nicht ausreichend.

Es muss gleichzeitig deutlich erkennbar werden, welche Erwartungen Sie an die Zielposition haben und welche Aspekte für Sie dabei besonders attraktiv sind. Der Anreiz sollte dabei in erster Linie in der für Sie interessanten Tätigkeit begründet sein. Sie müssen also vermitteln können, was Ihnen an den Aufgaben Spaß macht. Darüber

hinaus ist es aber durchaus legitim, zusätzliche Aspekte zu nennen wie:

- ein interessantes Marktumfeld beziehungsweise die Branche,
- die Identifikation mit den Produkten beziehungsweise Dienstleistungen des Arbeitgebers,
- den Erfolg des Unternehmens,
- Karriereperspektiven und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Diese Punkte sollten nur nicht an erster Stelle, vor der Identifikation mit der Tätigkeit, stehen.

Bei Führungspositionen sollte anstatt des fachlichen Aufgabenspektrums der persönliche Anreiz anhand der Führungstätigkeit vermittelt werden, zum Beispiel:

- der Zuwachs an Verantwortung und Gestaltungsspielräumen
- komplexere, herausforderndere Aufgaben
- der höhere Wirkungsgrad und damit der größere Beitrag zum Unternehmenserfolg
- die Möglichkeit, mehr Veränderungen/Verbesserungen zu initiieren
- die Interaktion mit den Mitarbeitern zur Umsetzung anspruchsvoller Ziele
- die Weiterentwicklung und Förderung von Mitarbeitern

Da eine finanzielle Verbesserung bekanntlich nur ein kurzfristiger Motivator ist, sollte die Vergütung als Anreiz von Ihrer Seite aus, wenn überhaupt, dann nur beiläufig erwähnt werden. Fragt man Sie jedoch direkt nach der Bedeutung des (künftigen) Gehalts, brauchen Sie keinesfalls zu altruistisch zu reagieren. Selbstverständlich können Sie einräumen, dass der finanzielle Aspekt und eventuelle andere Annehmlichkeiten für Sie attraktiv sind und natürlich auch eine Rolle spielen – nur eben nicht die einzige. Stellen Sie die Vergütung als angemessenen Gegenwert für Ihren Einsatz und Ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg dar.

**Keine falsche
Bescheidenheit**

Ziele

Impulsfrage:

- *Was ist Ihr berufliches Ziel?*

Alternativfragen:

- *Welche Ziele möchten Sie kurz-, mittel- und langfristig erreichen?*
- *Wie würde Ihre berufliche Entwicklung im Idealfall verlaufen?*
- *Wo möchten Sie in zehn Jahren stehen?*

Kurzfristige Perspektive

Hier sollten Sie aufzeigen können, wie Sie sich Ihre berufliche Zukunft vorstellen. Beantworten Sie die Frage am besten differenziert, beschreiben Sie also, was Sie kurzfristig erreichen möchten, welche Perspektive Sie langfristig sehen und welchen Weg Sie einschlagen müssen, um dort anzukommen. Erläutern Sie Ihr kurzfristiges Ziel möglichst konkret. Mit dem Bestehen des Assessment-Centers qualifizieren Sie sich ja für eine bestimmte Stelle beziehungsweise Hierarchieebene. Die Übernahme dieser Zielposition ließe sich deshalb gut als die nächste Etappe darstellen.

Mittelfristige Perspektive

Mittelfristig könnten Sie darauf eingehen, wie Sie Ihren Verantwortungsbereich weiterentwickeln möchten, zum Beispiel durch das Steigern des Umsatzes oder die Entwicklung des Produktes XY. Denkbar ist auch, die Vorstellung von der eigenen Weiterentwicklung aufzuzeigen. Also in welchen Bereichen Sie noch mehr Erfahrung sammeln möchten, welche Fähigkeiten oder Qualifikationen Sie noch ausbauen wollen.

Langfristige Perspektive

Was die langfristige Perspektive betrifft, so erwarten Interviewer hier sicher keine so konkreten Aussagen wie für die nähere Zukunft. In den meisten Fällen ist es ja auch unrealistisch, zum heutigen Zeitpunkt genau zu planen, welche Position man in zehn Jahren innehaben wird. Dennoch sollten Sie eine etwaige Vorstellung davon haben, welche Entwicklung für Sie im Bereich des Möglichen und zugleich Erstrebenswerten liegt. Widerspricht ein ambitioniertes Karriereziel Ihrer persönlichen Lebensplanung, dann verzichten Sie an dieser Stelle lieber darauf, anstatt ein vollkommen falsches Bild zu entwerfen.

Erfahrungen

Impulsfragen:

- Was waren für Sie die wichtigsten Meilensteine Ihres bisherigen Werdegangs?
- Auf welche Erfolge sind Sie stolz?
- Mit welchen Misserfolgen haben Sie sich auseinandergesetzt?
- Wenn Sie die Zeit noch einmal zurückdrehen könnten, was würden Sie dann anders machen?

Dieser Fragenkomplex zielt darauf ab, herauszufinden, wie Sie vergangene Ereignisse bewerten, welche Stationen Sie prägten und inwieweit Sie Ihre berufliche Entwicklung selbst initiierten.

Als persönlichen Erfolg können Sie ein bestimmtes Ziel darstellen, auf dessen Erreichen Sie stolz sind. Zeigen Sie auf, mit welchen Herausforderungen oder Anstrengungen die Umsetzung verbunden war und wie Sie dabei vorgegangen sind. Vorzugsweise sollten Sie hier mit Beispielen aus Ihrem Berufsleben arbeiten. Stehen Sie am Beginn der beruflichen Laufbahn, dann wählen Sie Ereignisse aus Ihrem Studium beziehungsweise der Ausbildung. Erfolge müssen keinesfalls dem Anspruch der Superlative gerecht werden. Viel wichtiger ist es, den eigenen Beitrag zur Bewältigung einer anspruchsvollen Aufgabe sichtbar zu machen.

Ähnlich verhält es sich mit der Frage nach sogenannten Misserfolgen. Hier möchten die Interviewer etwas über Ihren Umgang mit weniger guten Ergebnissen – also Ihre persönliche Fehlerkultur – herausfinden. Können Sie nachvollziehen, woran Sie bei einer bestimmten Aufgabe gescheitert sind? Sind Sie bereit, die Verantwortung auch für unerfreuliche Ereignisse zu übernehmen? Was haben Sie daraus gelernt und was würden Sie beim nächsten Mal besser machen? Eigene Fehler und Pannen einzugehen ist keinesfalls eine Schwäche, sondern vielmehr eine Stärke. Wählen Sie deshalb ein Beispiel aus, in dem Sie das gesteckte Ziel nicht erreicht haben oder einen Rückschlag hinnehmen mussten. Wichtig ist dabei, die Verantwortung für das unbefriedigende Ergebnis sich selbst – und nicht einer höheren Gewalt oder gar anderen Beteiligten – zuzuschreiben. Zeigen Sie auf, was Sie aus der Situation gelernt haben und wie Sie beim nächsten Mal vorgehen würden.

Verantwortung übernehmen

Wenn Sie nach Meilensteinen in Ihrem Werdegang gefragt werden, sollten Sie davon absehen, nun Ihren ganzen Lebenslauf zu erzählen. Stellen Sie vielmehr kurz die Ereignisse oder Stationen heraus, die prägend für Ihre (berufliche) Entwicklung waren. An welchen Aufgaben sind Sie gewachsen? Für welche Erfahrungen sind Sie dankbar? Welche entscheidenden Weichenstellungen haben letztendlich dazu geführt, dass Sie sich jetzt genau an dieser Stelle befinden? Um den Eindruck einer selbstbestimmten Persönlichkeit zu vermitteln, bietet es sich an, Erfahrungen aufzuzeigen, in denen Sie proaktiv gehandelt oder eine Veränderung selbst initiiert haben. Zwei bis vier Meilensteine sind recht gut darstellbar, wenn Sie hier zu viele prägende Ereignisse anführen, könnte dies inflationär wirken und Ihr Profil verwässern.

Frage man Sie danach, was Sie rückblickend in Ihrem Leben anders machen würden, können Sie kleine Kurskorrekturen einräumen, ohne dabei den grundsätzlichen Kurs infrage zu stellen. Keinen Gefallen tun Sie sich damit, wenn Sie zum Ausdruck bringen, dass Sie an bestimmten Punkten nun einen ganz anderen Weg einschlagen würden. Daraus ließe sich entweder eine hohe Unzufriedenheit oder eine wenig zielgerichtete Lebensplanung schlussfolgern.

Werte

Impulsfrage:

- *Was sind Ihre Werte?*

Alternativfragen:

- *Wonach richten Sie Ihr Handeln aus?*
- *Was erwarten Sie von Ihren Mitmenschen?*

Leitbild des Unternehmens

Die Frage nach Werten erlebt derzeit in Personalauswahlverfahren eine Renaissance. Nahezu jedes große Unternehmen verfügt heute über ein klar definiertes Leitbild, nach dem Führungskräfte und Mitarbeiter ihr Handeln ausrichten sollen. Sofern Sie mit dem Leitbild beziehungsweise den Werten Ihres Unternehmens noch nicht vertraut sind, ist es hilfreich, sich im Zuge der Assessment-Center-Vorbereitung noch einmal damit auseinanderzusetzen.

Doch wie ist es um Ihr eigenes Leitbild bestellt? Bei der Beantwortung der Frage kommt es nicht darauf an, Deckungsgleichheit mit allen Unternehmenswerten aufzuzeigen. Interessanter ist vielmehr, ob Sie sich Ihrer eigenen Werte und Handlungsmaßstäbe bewusst sind. Also wonach richten Sie Ihr Handeln und Ihre Entscheidungen aus? Da dieses Interviewthema in vielen Personalauswahlverfahren noch nicht so etabliert ist, erlebe ich immer wieder Kandidaten, die mit der Fragestellung wenig anfangen können und stattdessen mit ihren Zielen oder Stärken antworten. Deshalb für Sie einige Beispiele, was mit Werten gemeint sein kann:

Eigenes Leitbild

- Aufrichtigkeit
 - Authentizität
 - Ehrlichkeit
 - Effektivität
 - Erfolg
 - Fairness
 - Fleiß
 - Geraadlinigkeit
 - Glaubwürdigkeit
 - Hilfsbereitschaft
 - Loyalität
 - Nachhaltigkeit
 - Offenheit
 - Professionalität
 - Respekt
 - Qualität
 - Toleranz
 - Wertschätzung
 - Zuverlässigkeit
- usw.

Wenn Sie sich mit Ihren eigenen Werten ernsthaft auseinandersetzen, könnte dabei eine sehr lange Liste mit Punkten entstehen, die für Sie allesamt wichtig sind. Absolut denkbar ist dabei, dass einzelne Werte dabei sogar in einem Zielkonflikt stehen. Priorisieren Sie deshalb Ihre Werte und finden Sie die drei bis fünf Punkte, die für Sie im Berufsleben am wichtigsten sind.

Das persönliche Leitbild bewusst machen

Um weniger angepasste Antworten zu erhalten, ist es speziell bei diesem Themenkomplex sehr beliebt, mit indirekten, projektiven Fragestellungen zu arbeiten. Solche Fragen könnten beispielsweise lauten: »Was stört Sie an Ihren Mitmenschen?« oder »Was erwarten Sie von einem guten Kollegen?« Durch solche oder ähnliche Fragestellungen versuchen Personalverantwortliche, ehrliche Auskünfte zum eigenen Wertesystem zu erhalten. Denn sehr viele Menschen übertragen ihre eigenen Maßstäbe unbewusst auf ihr Umfeld und bringen damit zum Ausdruck, worauf es ihnen ankommt.

Impulsfragen zum Thema soziale Kompetenz

Mitarbeiterführung

Impulsfragen:

- *Was verstehen Sie unter Führung?*
- *Welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft mitbringen?*
- *Welchen Führungsstil bevorzugen Sie?*
- *Was sind typische Führungsaufgaben?*
- *Welche Führungsinstrumente kennen Sie?*
- *Wie gehen Sie vor, wenn Sie Mitarbeitern Ziele setzen?*
- *Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?*
- *Wie kommunizieren Sie unbeliebte Maßnahmen und Entscheidungen an Ihre Mitarbeiter?*
- *Wie würden Sie die ersten 100 Tage in Ihrer neuen Funktion als Führungskraft gestalten?*
- *Wie gehen Sie mit einem sehr guten Mitarbeiter um, der mehr Geld fordert und Sie diese Forderung aufgrund der wirtschaftlichen Situation nicht erfüllen können?*
- *Wie gehen Sie als Vorgesetzter mit dem Konflikt zweier Mitarbeiter um?*
- *Stellen Sie sich vor, Sie müssten in Ihrem Verantwortungsbereich einen Mitarbeiter entlassen. Wonach wählen Sie diesen Mitarbeiter aus?*
- *Was bieten Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitern, und was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern?*
- *Wann und wie erhalten Mitarbeiter von Ihnen als Führungskraft Rückmeldung?*

- Wie vermitteln Sie als Führungskraft Glaubwürdigkeit?
- Welche Aufgaben delegieren Sie?

Zusammenarbeit

Impulsfragen:

- Was sind für Sie die Voraussetzungen für gute Zusammenarbeit?
- Wie gehen Sie damit um, wenn Sie mit einem Kollegen, den Sie unsympathisch finden, zusammenarbeiten müssen?
- Wie verhalten Sie sich bei einer Meinungsverschiedenheit mit einem Kollegen?
- Wie gehen Sie mit Kritik um?
- Wie stellen Sie sich Ihre Einarbeitung vor?
- Was verstehen Sie unter Teamarbeit?

Kommunikationsvermögen

Impulsfragen:

- Welchen Kommunikationsstil bevorzugen Sie?
- Wie gehen Sie vor, wenn Sie andere Menschen von Ihren Ideen überzeugen möchten?
- Welche Möglichkeiten zur Steuerung von Gesprächen kennen Sie?
- Wie gehen Sie mit einem reklamierenden Kunden um?

Interkulturelle Kompetenz

Spielt die interkulturelle Kompetenz für Ihre Zielposition eine erfolgsentscheidende Rolle, so ist mit einer Reihe von Fragen zu Ihrem Verhalten im Umgang mit anderen Kulturen zu rechnen. Gerne wird dann mit Fallbeispielen aus den entsprechenden Zielländern gearbeitet, zum Beispiel: »Wenn Sie mit einem chinesischen Geschäftspartner verhandeln müssten, worauf würden Sie als Verhandlungsführer besonders achten?« Die Auflistung aller denkbaren Konstellationen würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen.

Impulsfragen zum Thema methodische Kompetenz

Strategische/unternehmerische Kompetenz

Impulsfragen:

- Was bedeutet für Sie unternehmerisches Denken?
- Worin sehen Sie den Unterschied zwischen Strategie und Taktik?
- Halten Sie es für wichtig, alle Wünsche unserer Kunden zu erfüllen?
- Wie tragen Sie in Ihrem Verantwortungsbereich zur Umsetzung unserer Unternehmensstrategie bei?

Analytische Fähigkeiten/Problemlösekompetenz

Impulsfragen:

- Wie gehen Sie herausfordernde berufliche Aufgaben an?
- Wie gehen Sie vor, wenn Sie schwerwiegende Entscheidungen treffen müssen?
- Wie beurteilen Sie die Aussage: »Lieber eine falsche Entscheidung, als gar keine Entscheidung«?
- Wie gelingt Ihnen bei Entscheidungen der Spagat zwischen Chance und Risiko?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie ein schwieriges Problem zu lösen hatten. Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Veränderungskompetenz

Impulsfragen:

- Wie ist Ihre Meinung zu der These: »Das einzige Beständige ist die Veränderung.«?
- Was sind für Sie Indikatoren für die Notwendigkeit nach Veränderung?
- Wie gehen Sie mit Veränderungen um, die Sie selbst nicht mitgestalten können?
- Was verstehen Sie unter Change-Management?

Organisation

Impulsfragen:

- Wie gehen Sie mit Terminkonflikten um?
- Wonach entscheiden Sie, welche Aufgaben Sie zuerst erledigen?
- Wie organisieren Sie Ihren Tagesablauf?
- Wie planen und organisieren Sie ein langfristiges großes Projekt?

Umgang mit speziellen IntervIEWSITUATIONEN

Reaktion auf bestimmte Fragetechniken

Der Werkzeugkoffer von Interviewern setzt sich aus verschiedenen Fragetechniken zusammen. Diese ermöglichen es, die im letzten Abschnitt dargestellten Interviewthemen über unterschiedlichste Konstellationen abzufragen. Die eingangs dargestellte Übersicht (Seite 196) zeigt dazu einige Varianten auf. Grundsätzlich lässt sich fast jedes Interviewthema mit jeder Fragetechnik kombinieren. Im folgenden Abschnitt erhalten Sie einen Überblick über die am häufigsten eingesetzten Fragetechniken und die damit verbundene Taktik der Interviewer.

Direkte offene Fragen

Bei diesen sogenannten W-Fragen (Welche, Wie, Warum usw.) handelt es sich um die Grundfragetechnik eines jeden Interviews. Offene Fragen begünstigen einen möglichst hohen Informationsoutput. Gleichzeitig ist die Intention der Interviewer für den Befragten transparent.

W-Fragen

Projektive Fragen

Hier wird eine dritte Person gedanklich einbezogen, zum Beispiel: »Wie würden Ihre Kollegen Sie uns beschreiben?« oder »Was stört Sie an Ihren Mitmenschen?« Dadurch soll die Intention der Fragestellung verschleiert werden, mit dem Ziel, ehrlichere und weniger angepasste Aussagen zu erhalten. Mit projektiven Fragestellungen wird deshalb gerne bei den Themen Stärken, Schwächen und Werte gearbeitet. Die Erfahrung zeigt, dass einige Kandidaten dann tatsächlich aus dem Nähkästchen plaudern und mehr Informationen preisgeben.

Häufig wird die projektive Frage nicht anstatt einer direkten offenen Frage gestellt, sondern zusätzlich zu einem späteren Zeitpunkt. Wenn offen nach Schwächen gefragt wurde, ist es gut möglich, dass die Interviewer einige Minuten später – wenn für Sie das Thema schon abgehakt ist – versuchen, über eine projektive Frage weitere Erkenntnisse zu erlangen. Erkennen Sie diese Taktik, dann sollten Sie natürlich die gleiche Botschaft wie bei der vorher offen gestellten Frage vermitteln, ohne dabei den exakt gleichen Wortlaut zu verwenden.

Situative Fragen

Sachverhalte hinterfragen

Der Kandidat wird dazu aufgefordert, anhand einer konkreten Situation zu schildern, welche Vorgehensweise er zur Problemlösung angewandt hat. Beispiel: »Welches Gespräch mit einem Ihrer Mitarbeiter empfanden Sie als besonders schwierig? ... Bitte beschreiben Sie, wie Sie dabei genau vorgegangen sind.« Diese Frageform dient in erster Linie dazu, herauszufinden, ob bestimmte Fähigkeiten tatsächlich ausgeprägt sind oder lediglich ein theoretischer Lösungsansatz davon existiert. Diese Methode ist bei Interviewern recht beliebt, weil sich damit nahezu alle Kompetenzfelder und Interviewthemen gut hinterfragen lassen. Um die Selbsteinschätzung eines Kandidaten – also die Stärken und Schwächen – auf Plausibilität zu überprüfen und widersprüchliche Aussagen aufzudecken, sind situative Fragen ebenfalls gut geeignet.

Speziell zu Ihren Stärken und Schwächen sollten Sie deshalb im Vorfeld unbedingt nach geeigneten Beispielen suchen. Achten Sie darauf, dass diese nicht zueinander im Widerspruch stehen. Wählen Sie möglichst Situationen aus der jüngeren Vergangenheit aus, die leicht verständlich und schnell vermittelbar sind. Doch auch bei den Fragen zu den sozialen und methodischen Kompetenzen empfehle ich Ihnen, sich vorab bereits gedanklich mit konkreten Begebenheiten auseinanderzusetzen.

Hypothetische Fragen

Lösung für ein Problem finden

Bei hypothetischen Fragen wird Ihnen ein Problem geschildert, auf das Sie nun reagieren müssen. Das Szenario ist vergleichbar mit dem anderer Assessment-Center-Aufgaben, in denen bereits unterstellt wird, Sie befänden sich in der Zielposition. Beispiel: »Stellen Sie sich vor, Sie hätten als Führungskraft den Verdacht, dass einer Ihrer Mitarbeiter ein Alkoholproblem hat. Wie verhalten Sie sich?« Der Unterschied besteht lediglich darin, dass die Situation nicht simuliert wird, sondern Sie Ihren Lösungsansatz im Gespräch darstellen müssen.

Hypothetische Fragen kommen vorzugsweise bei den Themenfeldern zum Einsatz, zu denen noch keine Erfahrungen, aber dennoch Lösungsansätze und Hintergrundwissen erwartet werden. Sowohl bei Berufseinsteigern als auch bei angehenden Führungskräften wird diese Befragungsmethode häufig angewandt. Wenn es um die soziale und

methodische Kompetenz geht, wird dabei weniger mit alltäglichen Problemen, sondern mit sehr anspruchsvollen Fallbeispielen im oberen Schwierigkeitsgrad gearbeitet.

Als Vorbereitung auf ein Assessment-Center erweist es sich als nützlich, sich gedanklich mit typischen erfolgskritischen Situationen der Zielposition auseinanderzusetzen. Spielen Sie vorab Ihre Herangehensweise an möglichst viele unterschiedliche Problemszenarien der angestrebten Funktion gedanklich durch. Damit decken Sie nicht nur ein gewisses Spektrum möglicher Interviewfragen, sondern auch Szenarien anderer Assessment-Center-Aufgaben ab.

Alternativfragen

»Was ist für Sie als Führungskraft wichtiger, Ergebnis- oder Mitarbeiterorientierung?« Solche Fragen können Sie im Interview schnell in eine Entscheidungszwickmühle bringen. Bevor Sie sich spontan für einen der beiden Aspekte entscheiden, sollten Sie überlegen, in welcher Beziehung diese zueinander stehen.

Zusammenhang der Aspekte herstellen

Die meisten Alternativfragen werden so gestellt, dass die vorgegebenen Antworten nicht in einem klaren »Entweder-oder-Verhältnis« stehen, sondern in einer »Sowohl-als-auch-Beziehung«. In diesem Fall bietet es sich an, die Vorteile beziehungsweise die Wichtigkeit beider Aspekte zu beleuchten und anschließend deren Wechselwirkung aufzuzeigen. Obige Frage ließe sich also gut anhand des Grid-Verhaltensmodells, das Sie im Zusammenhang mit den Mitarbeitergesprächen (*Mitarbeitergespräche* Seite 154/155) kennengelernt haben, beantworten. Wenn Sie auf solche Fragen mit einem einseitigen Plädoyer reagieren und die wechselseitige Beziehung nicht erkennen, müssen Sie damit rechnen, von den Interviewern nun genau auf der anderen Flanke angegriffen zu werden.

Skalenfragen

Sie werden von den Interviewern gebeten, auf einer Zahlenskala (zum Beispiel von 1 bis 10) nacheinander bestimmte Fähigkeiten spontan einzuschätzen. Ist diese Fragebatterie abgeschlossen, wird üblicherweise bei einigen Punkten hinterfragt, wie Sie zu genau dieser Einschätzung gelangen. Bewegen Sie sich mit Ihrer Einschätzung ausschließlich im Mittelfeld, könnte der Eindruck einer mangelnden

differenzierten Selbstreflexion entstehen. Wenn Sie die beiden Enden der Skala ausnutzen, ist es für Sie auch leichter, Eigenschaften, bei denen Sie unsicher sind, in der Mitte zu platzieren. Die Skalenabfrage kommt im Assessment-Center-Interview nicht ganz so häufig zum Einsatz wie die anderen hier vorgestellten Fragetechniken.

Zahlenfragen

Die Aufforderung »Bitte nennen Sie uns zehn Schwächen!« ist gut geeignet, um bei Assessment-Center-Kandidaten Panik zu erzeugen, und deshalb ein probates Mittel in Stressinterviews (siehe nächster Abschnitt). Diese Fragestellung zielt darauf ab, den Bewerber zu irritieren und damit aus seiner vorbereiteten Argumentationsstrategie zu werfen. So banal diese Fragetechnik erscheinen mag, so wirkungsvoll ist sie doch gleichzeitig. Es dürfte klar sein, dass kaum jemand aus dem Stegreif zehn Schwächen nennen kann – geschweige denn freiwillig nennen will. Nicht wenige Kandidaten lassen sich jedoch von solchen Fragen beeindrucken und versuchen die Vorgabe pflichtgemäß zu erfüllen.

Keinen Gefallen tun Sie sich mit Rechtfertigungen wie »Zehn kann ich Ihnen leider nicht nennen, aber zwei oder drei Schwächen hätte ich schon«. Geschickter ist es, bei der Beantwortung der Frage so zu tun, als hätte man die vorgegebene Zahl schlachtweg überhört. Also antworten Sie ganz selbstverständlich so, wie Sie es auch bei einer vollkommen offenen Frage zu diesem Thema tun würden. Auch bei weiterem Nachfragen sollten Sie sich nicht dazu verleiten lassen, weitere Schwächen, die Sie ursprünglich gar nicht nennen wollten, ins Spiel zu bringen.

Souverän im Stressinterview

Faktoren der Stresserzeugung	Von einem Stressinterview spricht man dann, wenn unabhängig von den Interviewthemen über den Kommunikationsstil erheblicher Druck aufgebaut wird. Im vorhergehenden Abschnitt wurde deutlich, dass dies über bestimmte Fragetechniken besonders gut möglich ist. Doch darüber hinaus gibt es weitere Faktoren, die den Charakter eines Stressinterviews verstärken können.
-------------------------------------	--



Fragetechnik und Kommunikationsstil

Vereinzelte Alternativ-, Skalen und Zahlenfragen sind fast immer anzutreffen und machen noch kein Stressinterview aus. Dominieren diese Fragetypen jedoch zu Lasten der offenen Fragen, wird der Stressfaktor erhöht. Der Umgang mit den einzelnen Frage-techniken wurde im vorherigen Abschnitt bereits ausführlich behandelt.

Häufiges Nachfragen, das nicht dem besseren Verständnis dient, sondern darauf angelegt ist, den Kandidaten zu weiteren Aussagen zu nötigen, gehört ebenfalls ins Repertoire der Stresserzeugung. Lassen Sie sich bei penetrantem Nachfragen nicht dazu hinreissen, irgend etwas zu antworten, nur um danach in Ruhe gelassen zu werden. Meist ist gerade das Gegenteil der Fall, nämlich weitere bohrende Fragen folgen. Entgegnen Sie Ihren Gesprächspartnern lieber, dass Ihnen gerade keine weiteren Punkte mehr einfallen, ohne sich dafür zu rechtfertigen.

**Penetrantes
Nachfragen**

Auch mit dem entgegengesetzten Verhalten kann Druck aufgebaut werden, nämlich durch Schweigen. Stellen Sie sich vor, Sie hätten gerade eine Frage beantwortet und nach Abschluss Ihrer Ausführungen starren die Interviewer Sie nur erwartungsvoll an. Fehlende Rückmeldung und ausbleibende Fragen sind sehr wirkungsvolle Instrumente, um einen Gesprächspartner total zu verunsichern. Um die erdrückende

Stille zu beenden, ergreifen nun manche Kandidaten erneut das Wort und laufen damit Gefahr, sich gehörig zu verzetteln. Souveräner ist es in dieser Situation, das Schweigen auszuhalten und abzuwarten, bis die Gesprächspartner die Initiative ergreifen. Wichtig ist dabei, auch köpersprachlich ruhig zu bleiben und dem Blickkontakt nicht auszuweichen.

Unterstellungen und Übertreibungen

Falsche Schlüsse ziehen

Beliebt ist dabei, Antworten aufzugreifen und diese unzutreffend widerzugeben oder daraus falsche Schlüsse zu ziehen. Berichtet der Teilnehmer über seine Schwächen, könnten die Interviewer nun versuchen, die dargestellten Verhaltensweisen zu verallgemeinern oder daraus weitere kritische Punkte abzuleiten.

Interviewthema Schwächen

Beispiel

*KANDIDAT: Bei Besprechungen falle ich Mitarbeitern öfter ins Wort.
INTERVIEWER: Aha, wenn ich Sie richtig verstehe, mangelt es Ihnen an Sensibilität und Einfühlungsvermögen.*

Die Taktik besteht darin, die Antworten bewusst falsch zu verstehen und bei der Wiedergabe der Aussagen zu überzeichnen oder zu verallgemeinern, mit dem Ziel, ein verzerrtes Bild von der Person entstehen zu lassen. Lassen Sie diese Unterstellung nun so stehen, wird dies als Zustimmung gewertet. Bei wenig selbstbewussten Kandidaten gelingt es auf diese Weise immer wieder, deren Pluspunkte gänzlich abzutragen und die Schwächen extrem zu verstärken. Die Intention ist herauszufinden, ob der Teilnehmer in der Lage ist, die Grenze zu ziehen und auch einmal »nein« zu sagen.

Beschreiben die Interviewer Sie in einer Art und Weise, die nicht mehr ganz zutrifft, sollten Sie den Eindruck sofort revidieren. Korrigieren Sie die Aussage freundlich, aber unmissverständlich, zum Beispiel: »Nein, vielleicht habe ich mich unklar ausgedrückt. Ich meinte damit lediglich, dass ich dazu neige, meine Mitarbeiter in Besprechungen öfters mal zu unterbrechen. An Sensibilität und Einfühlungsvermögen fehlt es mir keineswegs. Wie könnte ich sonst die Reaktion meiner Mitarbeiter auf mein Verhalten wahrnehmen?«

Provokationen

Angriffe und Provokationen dienen dazu herauszufinden, ob es Ihnen gelingt, auch in schwierigen Situationen die Contenance zu wahren. Durch Infragestellen der bisherigen Leistungen, Anzweifeln der Kompetenz oder Aufröhren negativer Erfahrungen versuchen die Interviewer zu provozieren.

Contenance bewahren

- *Auf das, was Sie bisher geleistet haben, brauchen Sie wirklich nicht stolz zu sein.*
- *Warum gerade Sie als Führungskraft geeignet sein sollen, ist uns ein Rätsel.*
- *Na, in den bisherigen Übungen haben Sie aber ganz schön danebengegriffen.*
- *Warum haben Sie sich denn so lange auf einer Sachbearbeiterstelle ausgeruht? Scheutnen Sie nur die Verantwortung oder mangelt es Ihnen an der Motivation weiterzukommen?*

Beispiel

Bleiben Sie bei solchen Fragen beziehungsweise Aussagen absolut gelassen, freundlich und sachlich. Durch Angriff oder Flucht – natürlich auf der verbalen Ebene – würden Sie ausdrücken, dass die Gesprächspartner bei Ihnen einen Schlag ins Kontor gelandet haben. Widerlegen Sie die Behauptung durch Sachargumente. Manche provozierenden Aussagen können sogar eine Steilvorlage bieten, um die eigenen Leistungen oder eigene Kompetenz noch einmal ins rechte Licht zu rücken.

Ablehnende nonverbale Signale

Der Einsatz bestimmter nonverbaler Signale kann ein frostiges Gesprächsklima noch verstärken. Deutlich bedrohlicher wirken inhaltlich unangenehme Fragen natürlich, wenn sie mit entsprechendem Tonfall und der dazugehörigen Mimik vorgetragen werden. Wundern Sie sich also nicht, wenn Sie in versteinerte Gesichter blicken und der Unterton der Interviewer leicht aggressiv oder zynisch wirkt. Ihre Antworten könnten mit ablehnenden körpersprachlichen Signalen wie Stirnrunzeln, Kopfschütteln oder Verdrehen der Augen quittiert werden.

Ablehnung als Teil der Show

Lassen Sie sich dadurch nicht verunsichern, die Ablehnung auf der nonverbalen Ebene ist Teil der Show und hat normalerweise nichts

mit Ihren Ausführungen zu tun. Versuchen Sie diese Verhaltensweisen zu ignorieren und ziehen Sie deshalb nicht Ihre eigenen Aussagen in Zweifel. Bleiben Sie stets freundlich und beherrscht, auch wenn der Tonfall der Interviewer zynisch oder aggressiv ist.

Zu guter Letzt

Auch Arbeitgeber haben einen Ruf zu verlieren. Reine Stressinterviews kommen deshalb in der Assessment-Center-Praxis glücklicherweise ausgesprochen selten zum Einsatz. Eher zu erwarten ist, dass im Rahmen eines normal geführten Interviews kleinere Stresssequenzen eingeflochten werden.

7. Fallstudie / Case Study

Hintergründe zur Aufgabe

Was genau verbirgt sich hinter diesem Arbeitstitel? Die Fallstudienmethode ist in bestimmten Fachdisziplinen in Ausbildung und Studium ein weitverbreitetes didaktisches Instrument und daher vielen geläufig. Bei den Auswahlinterviews der großen Unternehmensberatungen sind »Cases« ebenfalls eine beliebte Methode. Doch diese beiden Varianten haben nicht so viel mit der in einem Assessment-Center eingesetzten Fallstudie zu tun. Die Gemeinsamkeit besteht lediglich darin, dass eine konkrete Situation – also ein Fall – beschrieben ist und sich der Proband nun mit der Problemlösung auseinandersetzen muss. Wie Sie mit den Besonderheiten einer Assessment-Center-Fallstudie umgehen und sie erfolgreich lösen, erfahren Sie in diesem Kapitel.

Fallstudien in Personalauswahlverfahren

In den Auswahlgesprächen der Unternehmensberatungen werden von den Interviewern sogenannte Kurzfälle – im Consultingjargon Cases – mündlich geschildert. Der Bewerber muss nun unmittelbar im Gespräch seinen Lösungsansatz aufzeigen. Dabei handelt es sich um eine Besonderheit der Bewerberinterviews dieser Branche, die davon abgesehen kaum relevant ist. Wenn Sie sich bereits mit dem Kapitel *Interview* beschäftigt haben, ist Ihnen diese Art der Fallbearbeitung unter dem Begriff »hypothetische Frage« dort schon einmal begegnet (siehe *Hypothetische Fragen* Seite 214).

Case Study im Consulting-Interview

Bei der für Assessment-Center charakteristischen Fallstudie, auf die sich das Kapitel konzentriert, ist es üblich, dass dem Kandidaten schriftliche Unterlagen ausgehändigt werden. In der knapp bemessenen Bearbeitungszeit muss er diese Informationen durchdringen, das

Klassische Assessment-Center-Fallstudie

Problem erkennen und dafür eine Lösung erarbeiten. Darüber hinaus sieht der Arbeitsauftrag bei den allermeisten Fallstudien gleichzeitig die Entwicklung einer Präsentation vor. Eine Auswertung anhand einer schriftlich dokumentierten Lösung, die wie bei einer Klausur abgegeben werden muss, ist eher unüblich. Abgesehen von einigen Ausnahmen, die überwiegend im öffentlichen Dienst anzutreffen sind, folgt nach der Fallbearbeitung eine Ergebnispräsentation.

Im Durchschnitt wird für die meisten Fallstudien eine Bearbeitungszeit zwischen 30 und 60 Minuten zur Verfügung gestellt. Die Zeit für die Vorbereitung einer Präsentation ist darin oft schon enthalten – dies sollte jedoch aus dem Arbeitsauftrag hervorgehen. Minifallstudien mit einer kürzeren Zeitvorgabe sind eher selten. Gelegentlich kommen auch sehr umfangreiche, mehrstündige Aufgaben zum Einsatz. Es gibt auch Fallstudien, die sich über die gesamte Laufzeit eines Assessment-Centers erstrecken. Der Kandidat arbeitet dann an der Aufgabe, wenn für ihn Leerlaufphasen eintreten und er nicht gerade in andere Übungen eingebunden ist. Bei der klassischen Assessment-Center-Fallstudie handelt es sich um eine typische Einzelaufgabe, bei der jeder auf sich alleine gestellt ist.

Gruppenfallstudie	In manchen Assessment-Centern finden bestimmte Gruppenaufgaben unter dem Arbeitstitel »Fallstudie« statt. Der Prozess der Meinungsbildung und die Zusammenarbeit im Team spielen dabei eine große Rolle. Diese Übungen passen deshalb weniger in die Aufgabenkategorie »Fallstudie«, sondern eher in die Kategorie »Gruppendiskussion«. Die im gleichnamigen Kapitel (<i>Gruppendiskussion</i> ab Seite 100) vorgestellten Strategien sind zur Bewältigung dieses speziellen Aufgabentyps besser geeignet.
--------------------------	---

Beliebte Themen

Assessment-Center-Fallstudien zielen häufig auf eines der folgenden Themen ab:

- Aufbau- oder Ablauforganisation
- Marketing/Vertrieb
- Personalplanung/-entwicklung

- Restrukturierung
- Kostenreduktion
- Investitionsvorhaben
- Unternehmens-/Bereichs-/Abteilungsstrategie

In bereichsübergreifenden internen Assessment-Centern, bei denen es um die Eignung für eine bestimmte Hierarchieebene geht, wird das Thema so gewählt, dass für Kandidaten aus den unterschiedlichsten Fachabteilungen Chancengleichheit gewährleistet ist. Um für einen einheitlichen Schwierigkeitsgrad zu sorgen, verwenden manche Veranstalter deshalb sogar unternehmens- oder branchenfremde Fälle.

Im internen AC

Führungskräfte eines namhaften Kreditinstituts mussten eine Fallstudie aus dem Touristikbereich lösen. In der Rolle des Geschäftsführers eines Reiseveranstalters war gefordert, ein neues Konzept zum Ausbau der eigenen Marktposition zu entwickeln.

Beispiel 1

Im internen Assessment-Center für die Nachwuchsführungskräfte eines großen Automobilkonzerns ging es um die Gründung eines Fahrradkurierunternehmens. Die Aufgabe bestand darin, einen Businessplan zu erstellen, der vor den Investoren präsentiert werden sollte.

Beispiel 2

Bei einem Auswahl-Assessment-Center mit dem Ziel, den geeigneten Bewerber für eine ganz bestimmte Stelle zu ermitteln, verhält es sich dagegen genau umgekehrt. Hier sind gerade Themen mit großem Unternehmens- und Branchenbezug sehr gut zur Einschätzung der fachlichen Qualifikation geeignet.

Bewerberauswahl

Bewerber für eine Trainee Stelle im Marketingbereich in der Konsumgüterindustrie erhielten eine Fallstudie, die auf realen Unternehmensdaten basierte. Die Teilnehmer sollten aus fünf neuen Produkten des Hauses das ihnen am aussichtsreichsten erscheinende auswählen. Für dieses Produkt musste nun ein komplettes Marketingkonzept erstellt und anschließend präsentiert werden.

Beispiel 3

Informationen sind unstrukturiert

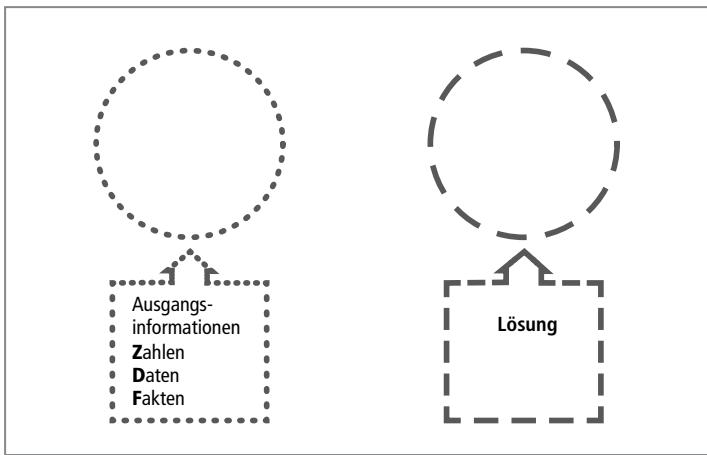
Fallstudientypen

Bei Fallstudien, die im Rahmen eines Studiums beziehungsweise einer Ausbildung mit didaktischem Hintergrund eingesetzt werden, sind die Informationen meist gut strukturiert. Gerade dies sollten Sie bei einer Assessment-Center-Fallstudie nicht erwarten. Um den Schwierigkeitsgrad zu erhöhen, wird das Material meist eben nicht mundgerecht serviert. Die Unterlagen sind häufig unübersichtlich aufbereitet und enthalten möglicherweise auch eine Reihe überflüssiger Informationen. Die Bandbreite der Informationsmenge erstreckt sich von einer Seite mit wenigen Textzeilen bis hin zu umfangreichen mehrseitigen Skripten. Im Extremfall kann die Fallbeschreibung auch mal einen kompletten Aktenordner füllen.

Zwei Kategorien

Im Rahmen unzähliger AC-Fallstudien, die ich im Laufe der Jahre analysiert habe, bin ich zu der Erkenntnis gelangt, dass man die Aufgaben eindeutig in zwei Kategorien mit jeweils zwei Untervarianten einteilen kann. Dies hängt davon ab, wie die Ausgangsinformationen aufgebaut sind, in welchem Bezug diese zur Lösung stehen und wie der Arbeitsauftrag formuliert ist. Die von mir definierten beiden Hauptkategorien sind »geschlossene Fallstudien« und »offene Fallstudien«. Für diese beiden Fallstudientypen wurden von mir entsprechende Bearbeitungstechniken entwickelt, die in diesem Kapitel detailliert vorgestellt werden.

Zu jeder Fallstudie werden Ihnen Ausgangsinformationen zur Verfügung gestellt, die in der folgenden Darstellung durch den linken (gepunkteten) Kreis symbolisiert werden. Diese können wie bereits erwähnt mehr oder weniger umfangreich ausfallen. Ebenso wird zu jeder Fallstudie eine Lösung von Ihnen erwartet, dafür steht der rechte (gestrichelte) Kreis.

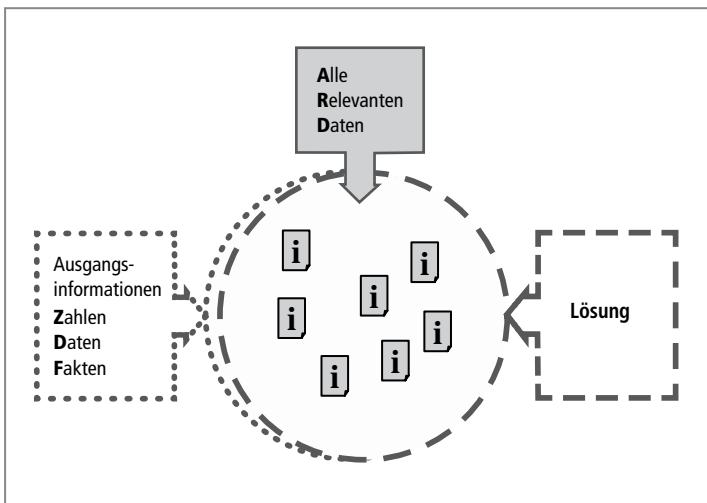


Geschlossene Fallstudien

Um eine geschlossene Fallstudie handelt es sich bei einem Arbeitsauftrag, der so aufgebaut ist, dass sich die Lösung alleine aus den gegebenen Informationen erschließen lässt.

Bei der Variante »geschlossene Fallstudie ohne Ballast« sind alle enthaltenen Daten relevant.

**Variante G1 –
geschlossene
Fallstudie
ohne Ballast**



Beispiel

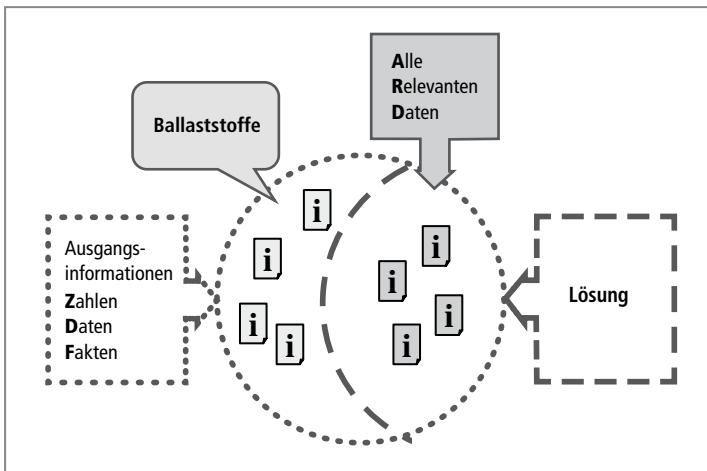
Sie haben die Aufgabe, von zehn Filialen einer Handelskette die unwirtschaftlichste auszuwählen, die Sie zur Schließung empfehlen. Die Ausgangssituation enthält lediglich zwei Kennzahlen für jede Filiale, nämlich deren Einnahmen und deren Gesamtkosten – sonst keinerlei Informationen.

Sie lösen den Arbeitsauftrag, indem Sie pro Filiale die Differenz – also den Überschuss oder das Defizit – errechnen und dann die Filiale mit dem schlechtesten Wert auswählen. Solche Fälle sind meist mittels weniger Denk- beziehungsweise Rechenschritte lösbar und vom Schwierigkeitsgrad eher im unteren Bereich anzusiedeln.

Nichtsdestotrotz kann auch dieser simpel erscheinende Aufgabentyp etwas kniffliger gestaltet werden, zum Beispiel wenn mehrere Dreisatzrechnungen notwendig sind, die in einer knappen Zeitvorgabe und womöglich ohne Taschenrechner gelöst werden müssen. Geschlossene Fallstudien ohne Ballast kommen gelegentlich als Minifallstudie zum Einsatz, sind aber nicht repräsentativ für die breite Masse der Assessment-Center-Fallstudien.

Variante G2 – geschlossene Fallstudie mit Ballast

Bei der Variante »geschlossene Fallstudie mit Ballast« lässt sich die Lösung ebenfalls nur aus den gegebenen Informationen erschließen, aber nicht alle davon sind relevant. Das Material ist angereichert mit Ballaststoffen – also überflüssigen irrelevanten Daten. Die Herausforderung liegt darin, diese zu erkennen und sich nicht in unwichtigen Details zu verzetteln.



Sie haben die gleiche Aufgabe wie im zuvor dargestellten Beispiel der Variante G1. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass zusätzlich zu den beiden Kennzahlen (Einnahmen und Gesamtkosten) eine Reihe weiterer Daten enthalten sind. Neben einer Auflistung der Verkaufsflächen mit Quadratmeterzahlen stehen Ihnen für jede Filiale ein Organigramm sowie eine Aufstellung über deren Energie- und Mietkosten zur Verfügung. Darauf hinaus wird auf mehreren Seiten die Geschichte und Entwicklung des Unternehmens beschrieben.

Beispiel

Als aufmerksamer Leser werden Sie sich vermutlich denken, ist doch glasklar, dass ich eine Reihe der Informationen zur Lösung überhaupt nicht benötige. Doch die Frage ist, ob Ihnen dies im Assessment-Center immer noch so klar ist, wenn Sie vor dieser zwanzigseitigen Aufgabe mit einem Sammelsurium von Daten sitzen. Viele Kandidaten scheitern bei einer Fallstudie an genau dieser Hürde!

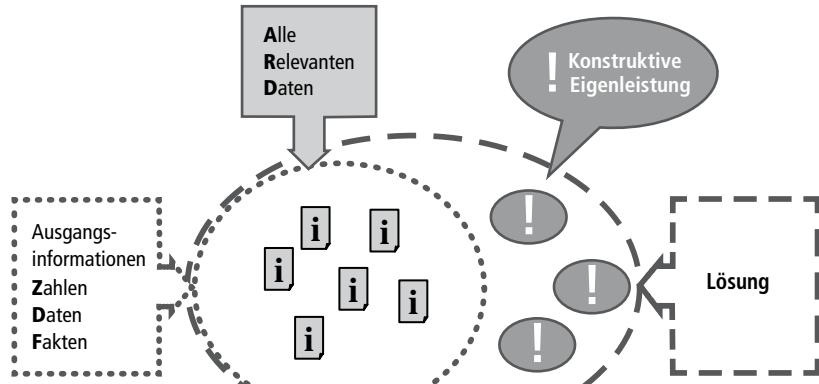
Anspruchsvolle Hürde

Offene Fallstudie

Bei offenen Fallstudien ist die Frage so gestellt, dass sich mit den gegebenen Informationen alleine noch kein vernünftiges Ergebnis erreichen lässt. Um zum Ziel zu gelangen, ist es erforderlich, darüber hinaus eigene Ideen und Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Variante 01 – offene Fallstudie ohne Ballast

Bei der Variante »offene Fallstudie ohne Ballast« sind alle dargestellten Informationen relevant, aber zur Problemlösung eben noch nicht ausreichend.



Beispiel

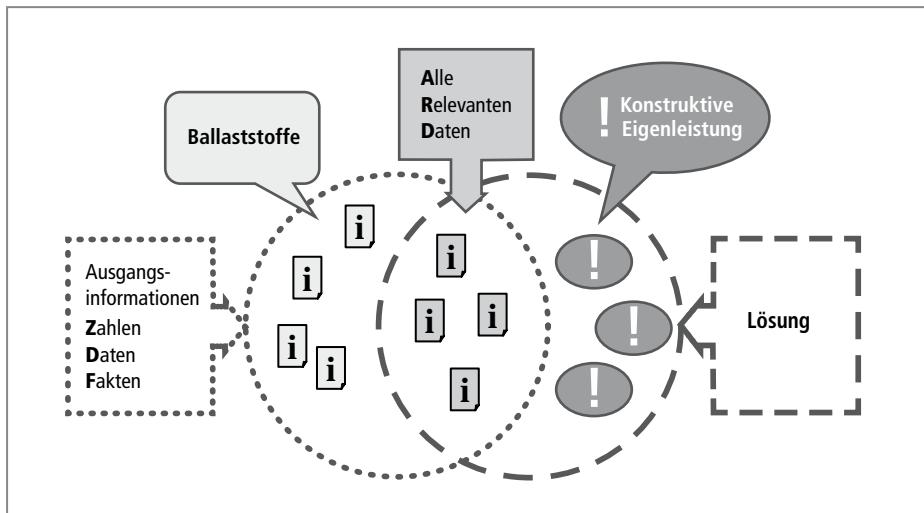
Sie erhalten den Auftrag, eine Marketingstrategie für ein vorgegebenes neues Produkt zu konzipieren. Der Aufgabentext enthält eine kurze Beschreibung der Eckdaten des Produkts, dessen Vorteile und Einsatzmöglichkeiten sowie Angaben zum verfügbaren Budget.

Blick über den Tellerrand

Zur Lösung der Aufgabe ist es notwendig, über die vorgegebenen Informationen hinaus bestimmte Überlegungen anzustellen. Für welche Zielgruppen könnte das Produkt interessant sein? Über welche Distributionskanäle und Werbemedien erreichen Sie diese am effektivsten? Mit welchen Aktionen oder Events könnten Sie das Produkt einführen und welche Maßnahmen dürfen wie viel kosten? Auf diese Fragen werden Sie in der Ausgangssituation keine Antworten finden. Hier ist Ihr konstruktiver Eigenbeitrag gefragt, also entweder Berufserfahrung und Fachwissen oder zumindest gesunder Menschenverstand und Kreativität.

Im Vergleich zu Variante 01 enthält das Ausgangsmaterial bei der Variante »offene Fallstudie mit Ballast« zusätzlich noch Ballast, also überflüssige irrelevante Daten.

Variante 02 – offene Fallstudie mit Ballast



Sie haben die Aufgabe, ein Konzept zur Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter zu entwickeln. Die Fallbeschreibung ist mit einer Reihe irrelevanter Informationen aufgeblättert. Dabei handelt es sich beispielsweise um eine Übersichtskarte mit allen Unternehmensstandorten, diverse Organigramme, eine ausführliche Beschreibung der gesamten Produktpalette sowie ein Interview mit dem Finanzvorstand. In den Unterlagen lassen sich aber auch aussagekräftigere Materialien finden, die Anknüpfungspunkte zum Thema aufweisen, zum Beispiel das Ergebnis einer Mitarbeiterbefragung, eine statistische Auswertung des innerbetrieblichen Vorschlagswesens sowie ein Presseartikel mit Positivbeispielen für unternehmerisches Denken.

Beispiel

Hier ist es wichtig, sich nicht in Nebensächlichkeiten zu verstricken, sondern mit den aussagekräftigen Informationen zu arbeiten. Greifen Sie diese Vorlagen auf, führen Sie sie fort und generieren Sie weitere Lösungsvorschläge zur Steigerung des unternehmerischen Denkens.

Beispiel

Kombinierte Arbeitsaufträge

Ziehen Sie bitte auch die Möglichkeit in Betracht, dass eine Fallstudie beide Varianten, also sowohl eine geschlossene als auch einen offene Aufgabenstellung enthalten kann. Am bereits bekannten Marketingbeispiel wird dies deutlich.

Bewerber für eine Traineeestelle im Marketingbereich in der Konsumgüterindustrie erhielten eine Fallstudie, die auf realen Unternehmensdaten basierte. Die Teilnehmer sollten aus fünf neuen Produkten des Hauses das ihnen am aussichtsreichsten erscheinende auswählen. Für dieses Produkt musste nun ein komplettes Marketingkonzept erstellt und anschließend präsentiert werden.

Der erste Arbeitsauftrag deutet auf eine geschlossene Aufgabe hin, nämlich aus vorgegebenen Varianten und gegebenen Informationen eine eindeutige Auswahl zu treffen. Bei der zweiten Aufgabe – der Erstellung eines Marketingkonzepts – handelt es sich dagegen um die offene Version.

Beurteilungskriterien

Typische Kriterien für die Bewertung der Kandidaten bei Fallstudien sind:

- analytische Fähigkeiten
- Problemlösungskompetenz
- konzeptionelle Fähigkeiten
- strategisches/ganzheitliches Denken
- Entscheidungsvermögen
- Ergebnisorientierung
- Kreativität

Speziell bei Auswahl-Assessment-Centern für die Besetzung einer bestimmten Fachposition kann die Fallstudie zusätzlich zur Überprüfung der fachlichen Qualifikation herangezogen werden. In diesem Zusammenhang bietet sie außerdem die Möglichkeit, die Ausprägung des Transferdenkens einzuschätzen. Also inwieweit ist der Kandidat in der Lage, sein theoretisches Wissen aus dem Studium beziehungs-

weise der Ausbildung im Rahmen einer fremden Praxissituation anzuwenden – eine gerade für Berufseinsteiger entscheidende Fähigkeit.

Lösungsstrategien

Vergabe der Zeitanteile

Bei fast allen Fallstudien wird eine Ergebnispräsentation eingefordert. Deren Vorbereitung ist meist in der gesamten Fallbearbeitungszeit inkludiert. Deshalb ist es hilfreich, diese vorab grob einzuteilen. Als Faustregel hat sich ein Zeitanteil von ein Viertel bis ein Drittel für die Gestaltung der Präsentation als praktikabel und notwendig erwiesen. Bei einer 60-minütigen Gesamtbearbeitungszeit sollten Sie also dafür etwa 15 bis 20 Minuten veranschlagen. Falls Ihnen diese Zeit sehr lange erscheint, dann machen Sie sich bitte bewusst, dass die Präsentation in der Regel die einzige Möglichkeit ist, das Ergebnis Ihrer Fallbearbeitung sichtbar zu machen. Unterschätzen Sie nicht die für die Vorbereitung der Präsentationsmedien notwendige Zeit.

Gerade bei einer Fallstudie kann ich den Wunsch verstehen, ein möglichst ausgereiftes Ergebnis erarbeiten zu wollen. Leider gelingt es dann oft nicht, dies genauso ansprechend zu vermitteln. Sie tun sich keinen Gefallen damit, wenn Sie zu viel Zeit in die inhaltliche Bearbeitung stecken und dabei die Präsentation vernachlässigen. Kandidaten, die bis zur letzten Minute am Fall gearbeitet haben und ihr Ergebnis dann nur mit einem Schmierzettel vor den Beobachtern vortragen, haben meist schlechte Karten. Setzen Sie sich deshalb vorab selbst ein Limit, wann Sie spätestens die Ergebnisfindung inhaltlich abschließen müssen, um noch vernünftige Präsentationsmedien vorbereiten zu können.

Zügig statt perfekt

Es ist keine Seltenheit, dass eine Fallstudie nicht nur eine, sondern mehrere Arbeitsaufträge beziehungsweise Fragestellungen enthält. Hier sollten Sie ebenfalls vorab grob einteilen, wie viel Zeit Sie für welchen Part investieren möchten. In diesem Fall ist es empfehlenswert, nach Abschluss einer Teilaufgabe deren Ergebnis sofort auf die Präsentationsmedien zu übertragen und erst dann zur Bearbeitung der

nächsten Fragestellung überzugehen. Selbstverständlich ist es auch denkbar, die Vorbereitung der Ergebnispräsentation für alle Teilaufgaben zum Schluss am Block abzuarbeiten. Den meisten Kandidaten fällt es jedoch leichter, dies etappenweise zu vollziehen, da die Erinnerung an die unmittelbar vorher bearbeiteten Inhalte naturgemäß besser funktioniert.

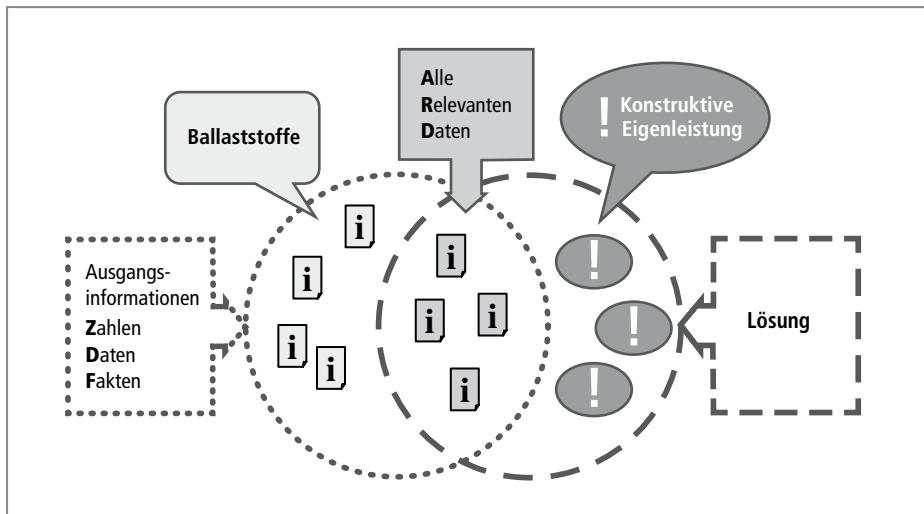
Umgang mit der Datenflut

Mammutaufgaben

Es gibt immer wieder Aufgaben, die die Teilnehmer vom Umfang des Materials her regelrecht erschlagen. Unabhängig davon, ob es sich um eine geschlossene oder eine offene Fallstudie handelt, besteht die größte Herausforderung zunächst im Handling der Informationsmenge. Fallstudien in der Größenordnung von bis zu 50 Seiten sind leider keine Seltenheit. Gelegentlich kommen auch noch größere Werke zum Einsatz, und so kann es schon einmal vorkommen, dass einem Kandidaten ein ganzer Aktenordner mit Material vorgesetzt wird. Dies wäre ja nicht weiter schlimm, befänden Sie sich nicht in der Prüfungssituation des Assessment-Centers, in der Sie diese Aufgabe unter Zeitdruck lösen müssen. Wenn Sie beginnen, das Fallmaterial wie einen Roman zu lesen, bei dem Sie vorne anfangen und sich Seite für Seite bis zum Ende zu Gemüte führen, dann haben Sie schon so gut wie verloren. Gehen Sie davon aus, dass bei solchen Mammutfallstudien die Bearbeitungszeit für die Durchdringung aller Informationen von Haus aus zu kurz ist. Doch wenn die Zeit manchmal nicht einmal zum Lesen ausreicht, wie gelingt es Ihnen dann, ein Ergebnis auszuarbeiten und daraus auch noch eine Präsentation zu entwickeln? Sie brauchen also eine geeignete Strategie, um das Fallmaterial zu bearbeiten.

Die ARD-ZDF-Technik

Die im Zuge unserer speziellen Fallstudientrainings entwickelte ARD-ZDF-Technik ist ein bewährtes Instrument zur effizienten Bearbeitung großer Datenmengen.



Im Abschnitt *Fallstudientypen* (siehe Seite 224) haben Sie bereits erfahren, dass die Unterlagen manchmal unübersichtlich aufbereitet und oft sogar mit überflüssigem Ballast aufgeblättert sind. Das Ziel der ARD-ZDF-Technik ist es, so schnell wie möglich ›Alle Relevanten Daten‹ aus den gegebenen ›Zahlen, Daten und Fakten‹ herauszufiltern, den relevanten Daten Struktur zu verleihen und dann nur noch mit diesen weiterzuarbeiten. Es ist erfolgsentscheidend, rasch zu der in der Grafik dargestellten Schnittmenge zu gelangen und sich nicht mit Nebensächlichkeiten aufzuhalten.

Bearbeitungsschritte der ARD-ZDF-Technik:

- 1. Arbeitsauftrag/Fragestellung suchen:** Jede Fallstudie enthält mindestens einen konkreten Arbeitsauftrag beziehungsweise eine bestimmte Fragestellung. Diese kann natürlich direkt zu Beginn des Falltextes formuliert sein, muss aber nicht. Manchmal ist der Arbeitsauftrag auch weiter hinten versteckt. Wenn Sie ihn nicht direkt auf der ersten Seite entdecken, dann suchen Sie unverzüglich danach, bevor Sie irgendetwas anderes tun.

- 2. Arbeitsauftrag/Fragestellung lesen und reflektieren:** Auch wenn es absolut banal klingen mag: Setzen Sie sich immer zunächst mit der Fragestellung auseinander und lesen Sie diese konzentriert durch. Nur wenn Sie wissen, was gefordert ist, können Sie später auch entscheiden, welche Informationen Sie als relevant bewerten müssen. Sofern im Auftrag für Ihre Ergebnispräsentation eine bestimmte Zielgruppe (zum Beispiel Vorstand, Investor, Kunde) genannt ist, sollten Sie dies ebenfalls berücksichtigen. Für bestimmte Zielgruppen können später bestimmte Informationen eine besondere Bedeutung haben (siehe auch Kapitel Präsentation: Präsentationsziel und Zielgruppe Seite 51)
- 3. Material aus der Vogelperspektive scannen:** Nachdem Sie nun wissen, was von Ihnen genau gefordert ist, müssen Sie im Ausgangsmaterial nach den Anknüpfungspunkten – also die für Ihren Auftrag relevanten Daten – suchen. Fangen Sie jetzt auf keinen Fall an, alles zu lesen! Umfangreiche Fallunterlagen müssen Sie vielmehr im Schnelldurchgang sichten beziehungsweise überfliegen.
- 4. Ballast herausfiltern:** Bilden Sie zwei Stapel, während Sie die Unterlagen überfliegen, einen für die relevanten und einen für die irrelevanten Informationen. Dadurch entziehen Sie dem Datenmaterial bereits den überflüssigen Ballast. Halten Sie sich mit dem Abwägen, was relevant beziehungsweise irrelevant sein könnte, nicht lange auf. Treffen Sie die Entscheidung eher spontan und verlassen Sie sich dabei auf Ihren ersten Eindruck vom jeweiligen Datenmaterial. Weitere Tipps dazu finden Sie im Anschluss. Wenn es einige Informationen gibt, bei denen Sie nicht sicher sind, dann bilden Sie eventuell noch einen dritten Stapel.
- 5. Relevante Daten verarbeiten:** Setzen Sie sich nun ausschließlich mit dem Stapel der relevanten Daten auseinander. Beginnen Sie dabei mit den Informationen, die für Sie die höchste Aussagekraft besitzen. Markieren Sie wichtige Stellen, sodass Sie bei Bedarf schnell darauf zurückgreifen können. Wirklich zentrale Informationen sollten Sie aber nicht nur hervorheben, sondern sich auf einem separaten Blatt stichpunktartig kurz notieren.

Denken Sie daran, die Seitenzahl mit aufzunehmen, damit Sie später noch wissen, woher diese Information stammt.

Weitere Bearbeitungshinweise

Eine Fallstudie besteht oft aus diversen Dokumenten, die unter Umständen sehr unterschiedlich aufbereitet sind. Wenn Sie dabei folgende Punkte beachten, erleichtern Sie sich die Bearbeitung des Materials:

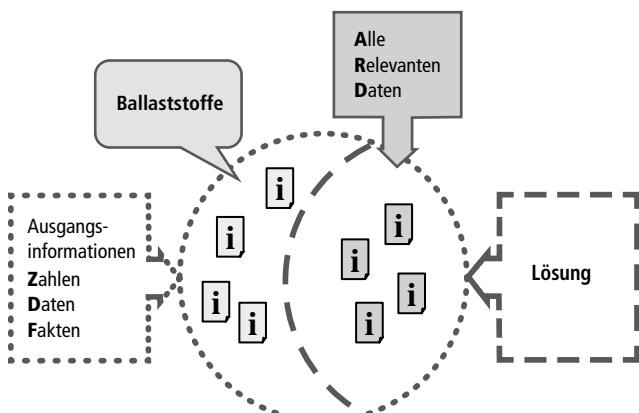
- **grafische und tabellarische Darstellungen:** Es ist grundsätzlich hilfreich, nach solchen Materialien Ausschau zu halten. Oft finden sich gerade darin konzentrierte Informationen mit hoher Aussagekraft. Aber: Nicht jede Tabelle und jedes Schaubild muss automatisch relevant sein, manche sind auch nur als Ballast eingebaut. Sollten Sie eine Darstellung nicht sofort verstehen, dann lassen Sie lieber die Finger davon, anstatt viel Zeit zu investieren.
- **Zahlen:** Sind im Fallmaterial viele Zahlen enthalten und wird vom Veranstalter womöglich noch ein Taschenrechner zur Verfügung gestellt, dann ist die Versuchung groß, damit unverzüglich zu arbeiten. Anstatt jedoch lange Zahlenkolonnen in den Rechner zu tippen, sollten Sie sich erst vergegenwärtigen, ob dies überhaupt zielführend ist. Manchmal findet sich an einer anderen Stelle im Fallmaterial bereits eine Kennzahl, die genau das ausdrückt, was Sie vorher mühsam errechnen wollten.
- **mehrseitige Fließtexte, Studien, Protokolle oder Präsentationen:** Das Einarbeiten in lange Fließtexte kann zu echten Zeitproblemen führen. Oftmals gibt es am Ende eine kurze Zusammenfassung der Kernaussagen, die Ihnen das Lesen des ganzen Materials erspart. Schauen Sie sich deshalb erst das Ende solcher Dokumente an. Müssen Sie sich dennoch mit längeren Textpassagen auseinandersetzen, dann versuchen Sie diese – auch wenn sie von Ihnen als relevant eingestuft wurden – nicht Wort für Wort, sondern nur querzulesen.
- **sich widersprechende Informationen:** Achten Sie bei widersprüchlichen Aussagen in unterschiedlichen Dokumenten auf die Aktualität der angegebenen Quelle. Dies gilt besonders für sich gegenseitig aufhebende Pressemeldungen und Studien. Das neueste

Dokument enthält normalerweise die aktuellsten Erkenntnisse und sticht damit ältere Informationsquellen.

Mut zur Lücke Machen Sie sich bewusst, dass die Informationsflut und der dadurch entstehende Schwierigkeitsgrad gewollt sind. Die hier dargestellten Tipps werden Ihnen dabei helfen, das Fallmaterial effizienter zu bearbeiten und relevante Daten schneller zu selektieren. Nichtsdestotrotz kann es in dieser Stresssituation leicht passieren, dass Sie bestimmte Informationen übersehen oder falsch bewerten werden. Das ist vollkommen normal. Der Mut zur Lücke ist deshalb besser als ein hoher Perfektionsanspruch!

Ergebnisfindung bei der geschlossenen Fallstudie

Sicher erinnern Sie sich noch an das Beispiel für die Variante G2 (*Geschlossene Fallstudie mit Ballast*, siehe Seite 226/227). Die Aufgabe bestand darin, anhand bestimmter Kennzahlen eine von zehn Filialen für die Schließung zu empfehlen.



Dabei muss es ja nicht immer um ein Negativthema wie eine Filialschließung gehen, folgende Arbeitsaufträge wären ebenfalls denkbar:

Aus einer vorgegebenen Auswahl ...

- ein Produkt favorisieren, das mit einer Marketingkampagne gepusht werden soll.
- einen Standort empfehlen, der für die Errichtung einer neuen Produktionsstätte am geeignetsten ist.
- die erfolgversprechendste Geschäftsidee auswählen, in die das Unternehmen investieren soll.
- ein Projekt vorschlagen, von dem der größte Nutzen zu erwarten ist.

Solche Entscheidungs- oder Auswahlaufgaben sind charakteristisch für geschlossene Fallstudien. Auf Basis des gegebenen Fallmaterials wird von Ihnen erwartet, eine Entscheidung zu treffen oder eine klare Empfehlung auszusprechen.

Wenn Sie mithilfe der ARD-ZDF-Technik die Ausgangsinformationen bereits selektiert haben und Ihnen die relevanten Daten vorliegen, dann gehen Sie wie folgt vor:

- 1. Auswahlanalyse:** Stellen Sie die relevanten Daten der miteinander konkurrierenden Auswahlmöglichkeiten gegenüber. Häufig sticht ein erfolgskritisches Kriterium heraus, das höher gewichtet werden muss. Am Beispiel der Aufgabe »Filialschließung« wäre das der Überschuss beziehungsweise das Defizit der Filiale. Wenn Sie bei dieser Betrachtung zur Erkenntnis gelangen, dass sieben der zehn Filialen hier deutlich im grünen Bereich liegen, dann klammern Sie diese sofort aus. Beschäftigen Sie sich bei der weiteren Analyse nur noch mit der eingegrenzten Auswahl – also den verbleibenden drei Filialen.
- 2. Entscheidung:** Legen Sie sich verbindlich auf die Ihnen am geeignetesten erscheinende Lösung / Variante fest.
- 3. Argumentation:** Bauen Sie nun Ihre Argumentation auf, die Sie benötigen, um Ihre Entscheidung fundiert begründen zu können. In der Ergebnispräsentation und einer eventuell daran anknüpfenden Befragung muss plausibel nachvollziehbar sein, warum Sie sich gerade so und nicht anders entschieden haben.

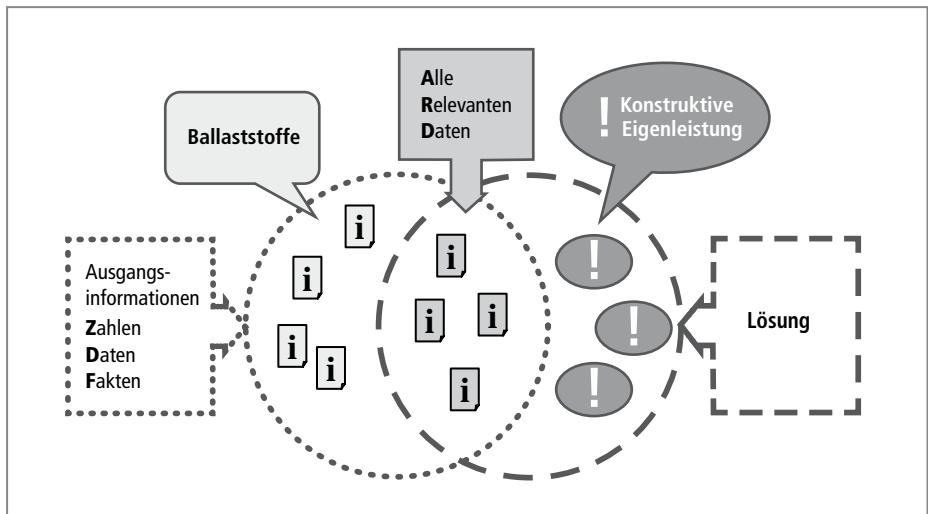
Entscheidungs-dilemma Ein Trainingsteilnehmer brachte das typische Problem solcher Aufgaben auf den Punkt: »Eigentlich wusste ich schon nach zehn Minuten, welche Filiale geschlossen werden muss. Hundertprozentig sicher war ich mir aber trotzdem nicht, da auch gute Gründe für eine ganz andere Filiale sprachen. Ich habe daraufhin doch noch einmal mit der Analyse begonnen und mich dann in Details ziemlich verstrickt.« Viele dieser Aufgaben sind so aufgebaut, dass es – im Gegensatz zu einer mathematischen Gleichung – eben keine einzige richtige Musterlösung gibt. Es gibt oft zwei oder sogar mehrere Varianten, die alle als richtig bewertet werden können. Es kommt dann auf die Plausibilität Ihres Lösungswegs und Ihrer Argumentation an.

Schnell zum Punkt kommen Ich empfehle Ihnen deshalb, Schritt 1 (Auswahlanalyse) möglichst früh abzuschließen und zügig zu einer Entscheidung (Schritt 2) zu gelangen. Wenn Sie sich in einem Auswahldilemma befinden und zwischen zwei Varianten hin- und hergerissen sind, dann folgen Sie am besten Ihrem Bauchgefühl. Für eine lange, allumfassende Analyse reicht die Zeit normalerweise nicht aus. Zudem ist ungewiss, ob Sie dadurch überhaupt zu neuen, entscheidungsrelevanten Erkenntnissen gelangen. Die Zeit, die Sie hier investieren, fehlt Ihnen für die Entwicklung Ihrer Argumentation und die Vorbereitung der Präsentation. Legen Sie sich deshalb möglichst früh auf Ihren Favoriten fest und verfolgen Sie diese Linie konsequent weiter.

Gerade bei diesem Aufgabentyp sollten Sie nicht überrascht sein, wenn man nach der Ergebnispräsentation versucht, Ihre Lösung in Frage zu stellen oder anzugreifen. Lassen Sie sich durch Gegenwind nicht verunsichern und bleiben Sie Ihrem Favoriten treu. Nutzen Sie die im Unterkapitel *Präsentation auf verlorenem Posten* ab Seite 84 vorgestellten Strategien der Einwandbehandlung.

Ergebnisfindung bei der offenen Fallstudie

Typisch für offene Fallstudien ist, dass die in der Ausgangssituation dargestellten Informationen zur Problemlösung noch nicht ausreichen. Es ist notwendig, eigene Vorschläge zu kreieren und daraus ein Lösungskonzept zu entwickeln.



Der Arbeitsauftrag einer offenen Fallstudie enthält oft folgende Formulierungen:

- Entwickeln Sie ein Konzept zur ...
- Schlagen Sie geeignete Maßnahmen für ... vor.
- Erarbeiten Sie eine geeignete Strategie zum ...
- Stellen Sie einen Businessplan auf.

Sofern das Material sehr umfangreich ist, werden Sie mithilfe der ARD-ZDF-Technik daraus zunächst die relevanten Informationen extrahieren. Danach können Sie mit den folgenden Schritten systematisch Ihr Lösungskonzept entwickeln:

- 1. Brainstorming:** Notieren Sie alle Ideen und Möglichkeiten, die Ihnen zur Problemlösung gerade vorschweben. Seien Sie an dieser Stelle zunächst unkritisch und nehmen Sie ausgefallene Gedanken ebenso auf wie konventionelle Ansätze. Es geht an dieser Stelle lediglich um die Sammlung des Rohmaterials.
- 2. Kategorien:** Finden Sie geeignete Kategorien, anhand derer Sie Ihre Lösungsansätze strukturieren können. Erst wenn es Ihnen gelingt, Ihre Vorschläge sinnvoll zu clustern, kann aus dem

Ideenkonglomerat ein Lösungskonzept entstehen. Denkbar wäre hier zum Beispiel, Maßnahmen zeitlich in kurz-, mittel- und langfristig oder nach Instrumentarien wie Schulungsmaßnahmen, Werbemaßnahmen oder Kooperationen zu unterteilen. Bei Marketing- und Vertriebsthemen kann auch eine Strukturierung nach bestimmten Kundenzielgruppen, wie zum Beispiel Familien, Singles, Jugendliche sinnvoll sein.

- 3. Lösungskonzept:** Entwickeln Sie nun aus den geeignetsten Ideen Ihres Rohmaterials konkrete Lösungen innerhalb der von Ihnen zuvor definierten Kategorien. Günstig ist es dabei, einen Lösungs- beziehungsweise Maßnahmenmix aufzubauen, der verschiedene Ansätze in einem ganzheitlichen Konzept vor teilhaft miteinander kombiniert.
- 4. Bewertung/Ausblick:** Sofern in der Ausgangssituation ein bestimmtes Budget vorgegeben wurde, sollten Sie darauf Bezug nehmen und eine ungefähre Aussage treffen, welchen Anteil Sie für welche Lösung beziehungsweise Maßnahme veranschlagen. Ist nicht bekannt, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, empfehle ich zumindest eine grobe Aufwandschätzung vorzunehmen. Eine ausgewogene Bewertung entsteht dann, wenn Sie nicht nur die Kosten-, sondern auch die Nutzenseite beleuchten – also welches Ergebnis Sie in welcher Zeit erwarten. Es wird natürlich nicht möglich sein, eine konkrete Zahl verlässlich zu prognostizieren. Treffen Sie aber zumindest eine grobe Einschätzung, denn jeder Entscheidungsträger möchte wissen, was am Ende dabei herauskommt.

Vergegenwärtigen Sie sich, dass es bei einer offenen Fallstudie nicht um eine einzige richtige Musterlösung gehen kann. Hier können viele Wege zum Ziel – und damit zu einem guten Ergebnis – führen. Entscheidend ist die Plausibilität Ihrer Vorgehensweise und Ihrer Argumentation.

Einschätzungs vermögen gefragt

Folgende Frage wird gerade in Bezug auf offene Fallstudien besonders oft gestellt: »Wenn die Aufgabe zu einem bestimmten Thema keine Informationen enthält, was darf ich dann selbst zugrunde legen oder hinzufügen?« Interne Faktoren, zu denen die Ausgangssituation keine

Informationen liefert, sollten Sie keinesfalls nach Gutdünken hinzudichten. Enthält die Fallbeschreibung beispielsweise keine Angaben zur Mitarbeiterzahl des Unternehmens, dürfen Sie nun nicht eine Personalstärke von 2000 Mitarbeitern in den Raum stellen. Mit dieser Taktik ist die Gefahr groß, bei der Vorstellung des Ergebnisses Schiffbruch zu erleiden. In diesem Fall müssen Sie bei der Bearbeitung der Aufgabe einfach ohne diese Zahl auskommen.

Anders verhält es sich dagegen bei externen Faktoren, also beispielsweise einer bestimmten Zielgruppe für ein Produkt. Hier können Sie selbstverständlich Annahmen treffen, für wen das Produkt interessant sein könnte und welches Käuferpotenzial daraus resultiert. Ebenso dürfen oder müssen Sie sogar Einschätzungen vornehmen, wenn es um die Auswirkungen Ihrer Vorschläge geht. Was wird aus Ihrem Lösungskonzept resultieren? Wann werden erste Ergebnisse sichtbar sein? Darauf können nur Sie antworten. Bei derartigen Annahmen sind Einfallsreichtum oder Größenwahn allerdings fehl am Platz, gefragt sind stattdessen gutes Einschätzungsvermögen und gesunder Menschenverstand.

Praxisaufgabe

Übungsmaterial

Auf den nächsten Seiten 242 – 256 folgt unter dem Arbeitstitel »Kinokette **movie date**« eine mehrseitige Praxisaufgabe. Die Fallstudie bewegt sich vom Umfang des Ausgangsmaterials und vom Schwierigkeitsgrad her im Mittelfeld. Mit Rücksicht auf Ihr Zeitbudget und den Umfang dieses Buches wird an dieser Stelle auf den Einsatz einer umfangreicheren Mammutfallstudie verzichtet. Nach dem Fallmaterial finden Sie auf den Seiten 257 – 268 Impulsfragen zur Aufgabe sowie eine Musterlösung.

Am meisten werden Sie davon profitieren, wenn Sie die Fallstudie tatsächlich in der vorgegebenen Zeit bearbeiten und dabei versuchen, die in diesem Kapitel dargestellten Lösungsstrategien umzusetzen. Als Bearbeitungszeit sind 50 Minuten vorgesehen, darin enthalten ist

**Übung macht
den Meister**

auch die Zeit für die Vorbereitung einer Ergebnispräsentation. Wenn Ihnen zu Hause kein Präsentationsmaterial (Flipchart-Papier) zur Verfügung steht und Sie Ihr Ergebnis auf DIN-A4-Blättern dokumentieren, sollten Sie die Bearbeitungszeit um zehn Minuten reduzieren.

Die Fallstudie befindet sich zusätzlich auf der beiliegenden CD-ROM. Drucken Sie die Unterlagen aus und halten Sie folgendes Material bereit:

- Schreibblock
- Stifte
- Textmarker
- Taschenrechner
- mehrere Flipchart-Blätter
- Flipchart-Marker

Ungeduldige Leser, die nicht die Zeit für diese praktische Übung haben, sollten nach dem Durchlesen des Fallmaterials auf jeden Fall die auf Seite 257 gestellten Impulsfragen beantworten, bevor sie sich mit der Musterlösung (Seite 259–268) auseinandersetzen.

Das nächste Kapitel *Postkorbaufgabe* beginnt auf Seite 269.

Aufgabe

Fallstudie: Kinokette **movie date – Bearbeitungszeit: 50 Min.**

Unternehmensbeschreibung

Die Kinokette **movie date** unterhält an folgenden sieben deutschen Standorten unterschiedlich große und unterschiedlich technisch ausgerüstete Kinocenter, wobei die Zahl der Plätze in den einzelnen Kinosälen relativ gleich hoch ist. **movie date** gehört unter das Dach einer großen Investmentgesellschaft (= Investment Grant Holding International), welche in verschiedenen Ländern im Bereich Film und Fernsehen tätig ist. Die Investmentgesellschaft erwartet im nächsten Jahr aus Deutschland die Meldung, dass alle Standorte nicht nur schwarze Zahlen schreiben, sondern dass insgesamt ein Gewinn in Höhe von mindestens 900 000 Euro eingefahren wird. Die Eigenkapitalgeber

fordern nicht nur hohe Renditen, sondern es gibt große Pläne für den Zukunftsmarkt China. Dort wird gerade schwierige Aufbauarbeit geleistet und es werden wichtige Kontakte geknüpft. Die Investment Grant Holding International will mit einem nationalen Anbieter die modernste »Entertainment-Kette« aufbauen, bestehend unter anderem aus Theater-, Kinosälen und exklusiven Foodtempeln. In Deutschland verfügt jeder Standort über einen lokalen, fest angestellten Kinocenter-Leiter, der die Personalverantwortung vor Ort trägt. In Berlin steht die übergeordnete Zentrale.

Ort	Anzahl Kinosäle	Technische Ausstattung
Lübeck	2	Multiplexbetrieb, digitale Technik
Berlin	6	Multiplexbetrieb, digitale Technik, 3-D-Technik
Erfurt	2	Multiplexbetrieb, analoges Filmabspielen
Mönchengladbach	1	Analoges Filmabspielen, 3-D-Technik
Baden-Baden	3	Multiplexbetrieb, digitale Technik, 3-D-Technik
Fürth	1	Analoges Filmabspielen
München	5	Multiplexbetrieb, digitale Technik, 3-D-Abspiel

movie date hat im letzten Jahr einiges investiert (rund 900 000 Euro) und an vielen Standorten (siehe oben aufgeführte Tabelle) damit vor allem technisch zum digitalen Filmabspiel aufgerüstet. Somit wird das Unternehmensergebnis in Deutschland neben der schlechten wirtschaftlichen Lage in erster Linie durch Zins- und Tilgungszahlungen belastet (500 000 Euro mussten an Krediten aufgenommen werden). Diese Belastungen werden die nächsten fünf Jahre andauern. Die Investmentholding hat bereits in Aussicht gestellt, dass weitere Investitionen nur in gut begründeten Ausnahmefällen möglich sind. Zunächst sollen sich bisherige Investitionen rechnen und andere Strategien zum Tragen kommen, um wieder in den siebenstelligen Gewinnbereich zu kommen. Somit kämpft **movie date** wie die Konkurrenz mit einem schweren Umfeld.

Hier Auszüge aus der Unternehmensstatistik von **movie date**:

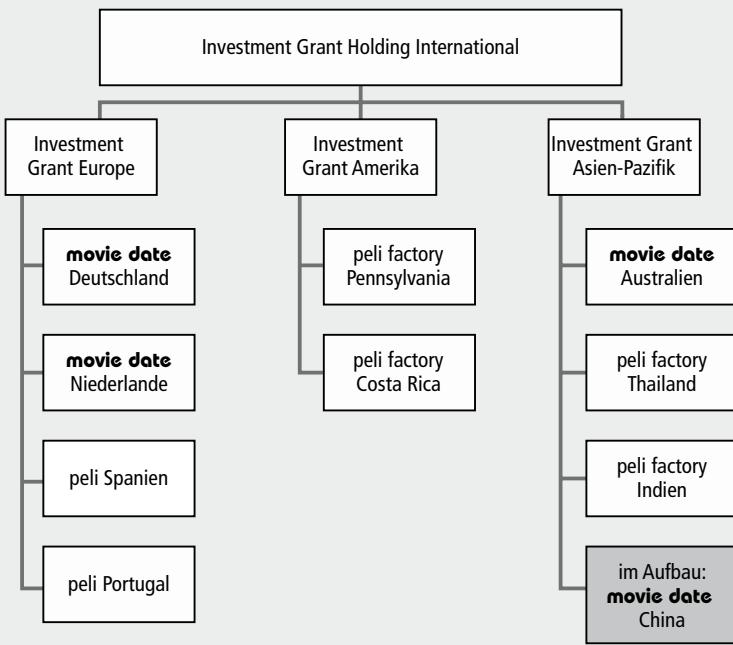
Ort	Prozentualer Anteil an den Umsatzerlösen
Lübeck	10 %
Berlin	38 %
Erfurt	2 %
Mönchengladbach	3 %
Baden-Baden	25 %
Fürth	1 %
München	21 %
Gesamt	100 %

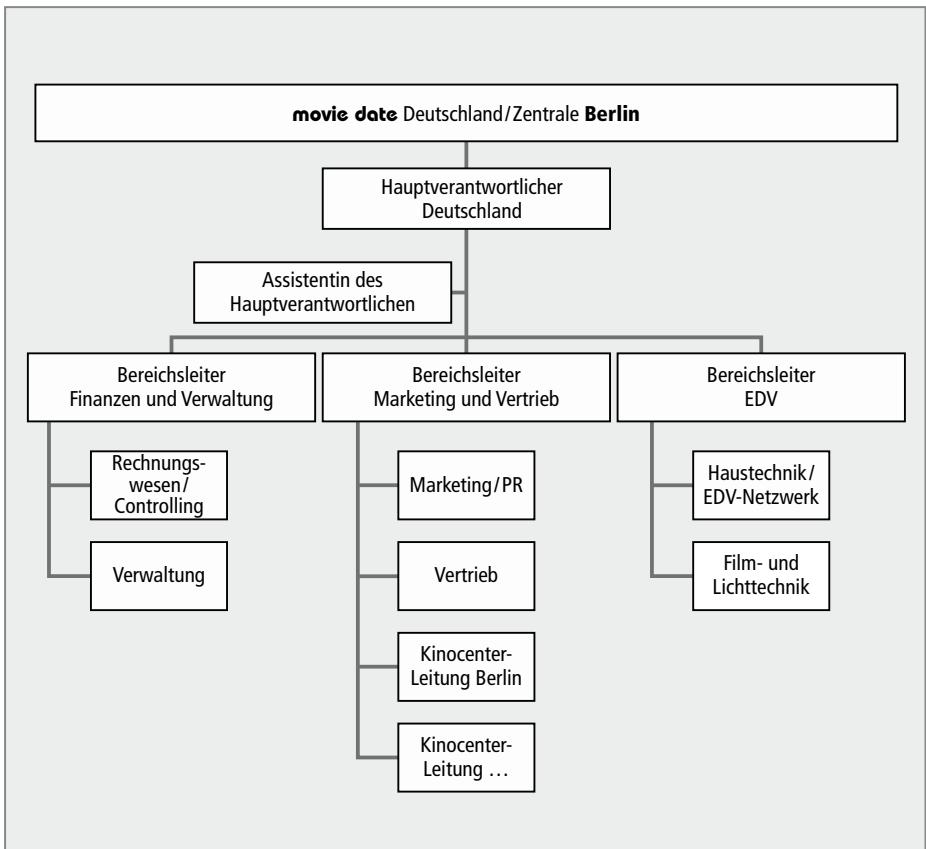
Ort / Kostenstelle	Tatsächliches Jahresergebnis vor Steuern (Gewinn beziehungsweise Verlust) im abgelaufenen Jahr	Theoretisches Ergebnis vor Abzug der zu tragenden Investitionsbelastungen
Lübeck	– 21287,– Euro	1234,– Euro
Berlin	221578,– Euro	289321,– Euro
Erfurt	– 44456,– Euro	– 44456,– Euro
Mönchengladbach	25897,– Euro	25897,– Euro
Baden-Baden	199034,– Euro	245769,– Euro
Fürth	– 103000,– Euro	– 103000,– Euro
München	112134,– Euro	159265,– Euro
Gesamt	389900,– Euro	574030,– Euro

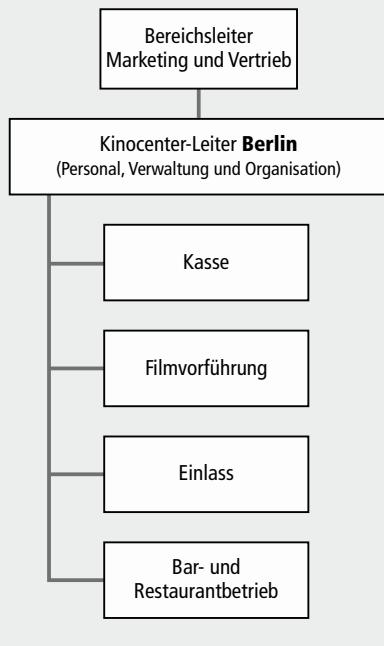
Ort	Umsatzanteil Essen und Trinken je Standort
Lübeck	15 %
Berlin	45 %
Erfurt	20 %
Mönchengladbach	5 %
Baden-Baden	48%
Fürth	20 %
München	28%

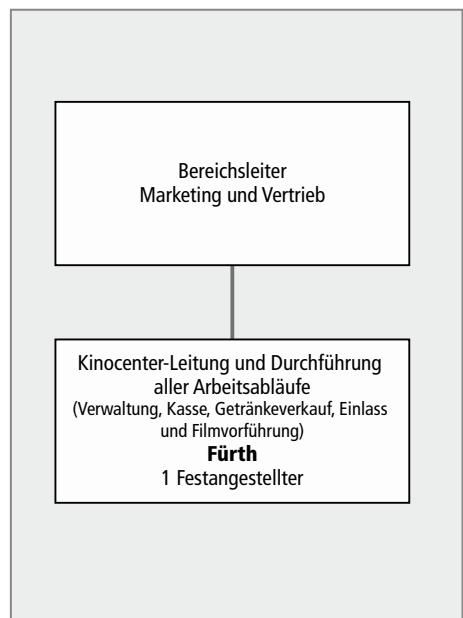
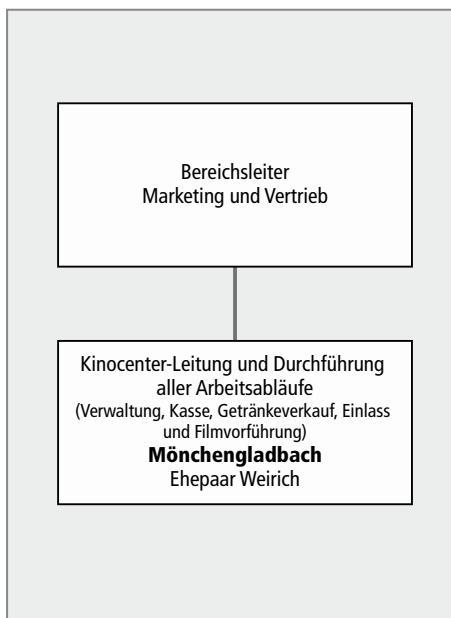
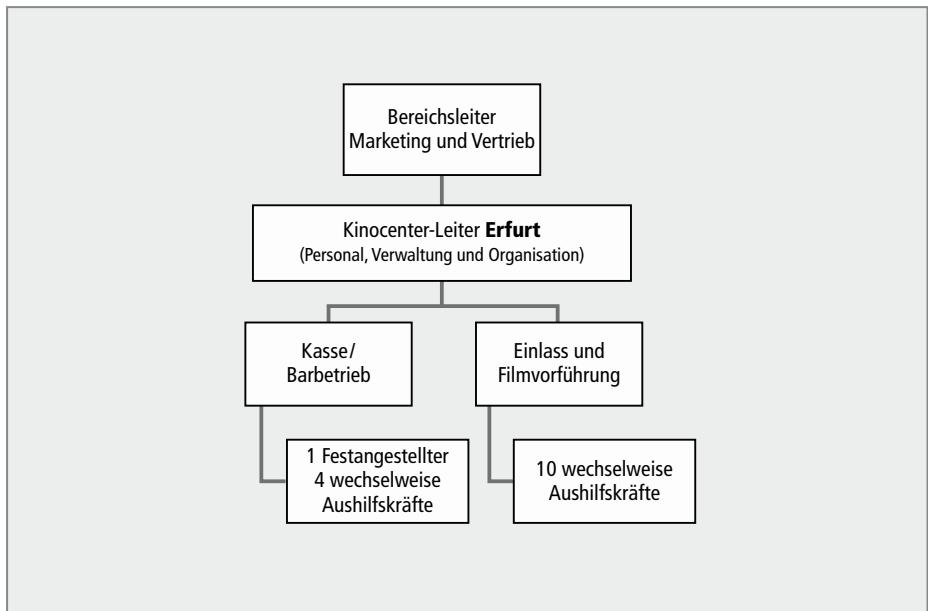
Im Branchenvergleich liegt der Umsatzanteil »Essen und Trinken« bei 30 bis 40 Prozent. Der Gewinnanteil ist hier erfahrungsgemäß überdurchschnittlich hoch.

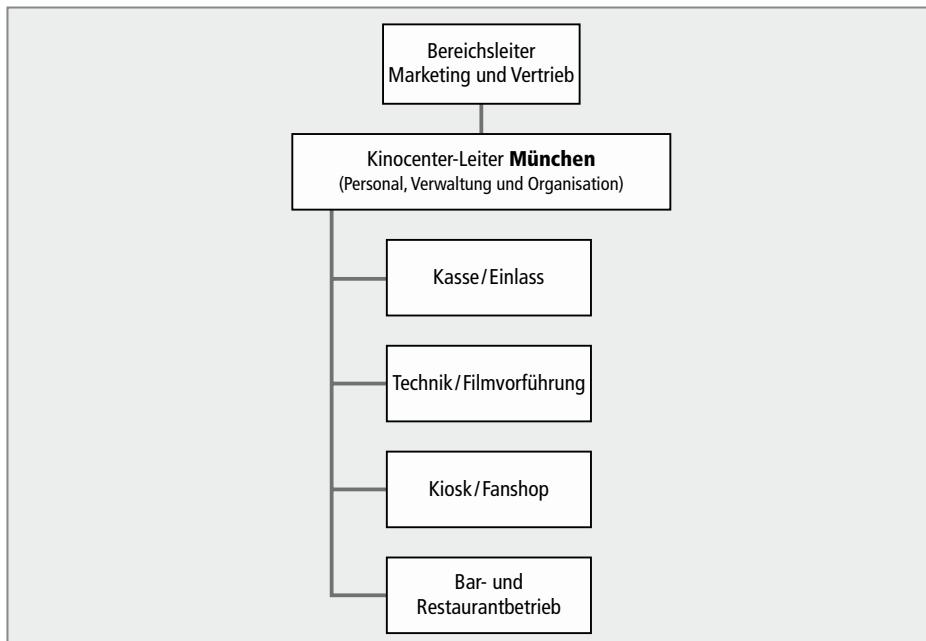
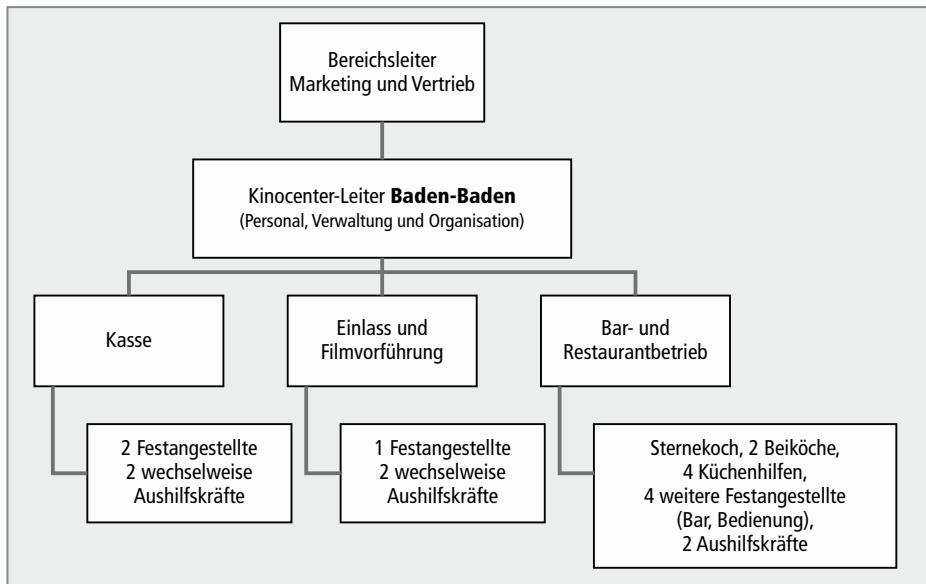
Ort	Besonderheiten des jeweiligen Standorts
Lübeck	Traditionsreiches Haus/gute Lage/Finanzierung reichte im letzten Jahr nicht mehr aus, um über die Digitalisierung hinaus zu investieren/Kassensystem und Barbetrieb sind sehr veraltet/Vermutung von Unterschlagung durch einen Mitarbeiter (hat mittlerweile selbst gekündigt)/Die Tat konnte nicht nachgewiesen werden.
Berlin	Hat bereits im vorletzten Jahr die meisten Investitionen erhalten, die im abgelaufenen Jahr fortgesetzt wurden/gute Lage/hervorragende Zusammenarbeit mit umliegenden Geschäften/Digitalisierung trägt Früchte.
Erfurt	Mittelmäßige Lage/oft Probleme bei der pünktlichen Anlieferung von Filmmaterial, was im letzten Jahr zu vermehrter Verärgerung bei Kunden führte.
Mönchengladbach	Betrieb wird seit gut 20 Jahren von dem gleichen Ehepaar vor Ort zuverlässig geführt. Letzte größere Investitionen – vor allem in Möbel – 1989.
Baden-Baden	Hat am wenigsten Umsatzrückgänge zu verzeichnen/Zum Kino gehört ein renommiertes Lokal mit Sternekoch.
Fürth	Beste Innenstadtlage/hoher Fixkostenanteil wegen hoher Miete /wenig Parkplätze vorhanden/traditionsreiches Haus: besteht seit 1950/letzte größere Renovierung: 1986/starke Konkurrenz durch modernes Kinocenter am Stadtrand (verkehrsgünstig mit vielen Parkplätzen und anderen Vergnügungseinrichtungen daneben gelegen)
München	Solider Standort/Gerücht macht die Runde, dass ein Konkurrenzunternehmen größere Investitionen in der Nähe plant.











Standortübersicht **movie date** Deutschland



Legende:

- | | | | |
|---|------------------|---|-----------------|
| ⊕ | Multiplexbetrieb | △ | Analoge Technik |
| D | Digitale Technik | ■ | 3D |

Quelle Umrisskarte: http://www.mygeo.info/landkarten_deutschland.html

Sie sind neuer Bereichsleiter Marketing und Vertrieb der Kinokette **movie date** Deutschland. Damit sind Sie zwar in der Zentrale in Berlin stationiert, aber dennoch für die vertrieblichen und marketing-technischen Belange aller Standorte von **movie date** verantwortlich. Die Anteilseigner von **movie date** haben sehr hohe Erwartungen. Als Gewinnziel werden Ihnen mindestens 900000 Euro genannt. Die Höhe Ihres Gehalts ist erfolgsabhängig.

Folgende Aufgaben kommen als Bereichsleiter Marketing und Vertrieb für Deutschland nun auf Sie zu:

- 1. Strategieentwicklung:** Ihre Aufgabe besteht darin, Strategien zur nachhaltigen Steigerung des Umsatzes und des Gewinns zu entwickeln.
- 2. Standortanalyse:** Die weitere Aufgabe lautet, eine Empfehlung an das Management zu geben, was die Standortpolitik betrifft. Sollen alle Standorte des Unternehmens gehalten werden oder ist es wirtschaftlicher, einzelne Standorte aufzugeben?

Ihre Ergebnisse präsentieren Sie anschließend dem Management. Hierzu stehen Ihnen maximal 10 Minuten zur Verfügung. Bereiten Sie sich auch auf die etwa 5-minütige Fragerunde im Anschluss vor.

Für Ihre Analyse, Ergebnisfindung und die Vorbereitung einer Präsentation haben Sie insgesamt 50 Minuten Zeit.

Branchenstimmung

Die Kinobranche hat ein weiteres katastrophales Jahr hinter sich gebracht. Insgesamt ging der Umsatz um ca. 18 Prozent zurück. Nur etwa 110 Millionen Kinokarten sind im gerade abgelaufenen Kalenderjahr verkauft worden und haben zu einem Umsatz von rund 705 Millionen Euro geführt.

Die Gründe hierfür sind vielfältig: In den letzten Jahren hat sich der Kinosaalbestand allgemein erhöht. Es herrscht eine allgemeine Konsumflaute auf der einen Seite und auf der anderen Seite wird die technische Ausrüstung zu Hause immer besser. »Heimkinos« mit Großfernsehern, DVD-Playern und Kino-Dolby-Surround-Systemen

sind keine Seltenheit mehr. Konkurrenz droht auch durch das Internet mit zahlreichen Medien- und Spielangeboten. Ein verstärkter Umlauf von Raubkopien, die Wetterlage und die demografische Entwicklung (→ Ältere bleiben lieber zu Hause) haben ebenso ein Einflussverhalten auf die Anzahl der Kinobesucher.

Nur sechs Filme haben im letzten Jahr über 3 Millionen Zuschauer erreicht und wurden als »Blockbuster« eingestuft. In guten Jahren sind es mindestens zehn Filme. Die US-amerikanischen Filme dominieren nach wie vor. Dies hängt zum einen mit dem sprachlichen Vorteil zusammen – der deutsche Sprachraum ist viel begrenzter – aber auch mit der gewohnten Präsenz von Hollywoodproduktionen. Daran ändert auch die Filmförderanstalt des Bundes nichts, die mit öffentlichen Mitteln deutsche Filmproduzenten unterstützt. Deutsche Produktionen versprechen zwar durchaus hohe Besucherzahlen, halten derzeit aber nur ca. 12 Prozent Marktanteil.

Während einige Kinobetreiber mit der Digitalisierung begonnen haben, läuft in vielen anderen Kinosälen noch der 35-Millimeter-Projektor. Vorteile für die digitalisierten Kinos sind der Wegfall der hohen Versandkosten für die bis zu 35 kg schweren Filmrollen und der zahlreichen Probleme bei der pünktlichen Anlieferung von Filmkopien. Digitale Kopien dagegen werden einfach auf Festplatte gespeichert, die immer wieder gelöscht und bespielt oder per Satellit übertragen werden können. Dass die Digitalisierung noch nicht weiter fortgeschritten ist, hängt unter anderem mit den hohen Kosten zusammen. Ein digitaler Projektor, der die DCI-Standards erfüllt, kostet ab 68 000 Euro aufwärts. Dazu kommen im Schnitt Installationskosten von 10 000 Euro. Der Verband der Filmverleiher e.V. (VdF) ist für eine flächendeckende Einführung der Digitalisierung und bietet unter bestimmten Voraussetzungen Kostenzuschüsse bis zu 15 Prozent an. Dass sich die Digitalisierung noch nicht durchgesetzt hat, hängt aber auch damit zusammen, dass sich trotz der vorhandenen DCI-Norm noch kein einheitlicher Standard durchgesetzt hat. Neben digitalen Projektoren ist dazu eine besondere, silberbeschichtete Leinwand nötig. Auch hier konkurrieren verschiedene Systeme, die die Anschaffung unterschiedlich teurer 3-D-Brillen für die Filmbesucher nötig machen.

3-D-Filme stehen hoch im Kurs. Während es beim analogen 3-D-Schauen häufig Probleme mit der Synchronisation der beiden nötigen Projektionen gibt und die »hüpfernden Bilder« bei den Zuschauern zu Kopfschmerzen führen, steht die heutige digitale 3-D-Technik für hohen Filmgenuss. Die Bilder sind äußerst scharf und kontrastreich; der Raumeindruck ist optimal. Die branchenweite Umsetzung dauert noch an.

Glossar

Beauftragter für Kultur und Medien: Zu den Aufgaben des Kulturstaatsministers gehört es, kulturelle Einrichtungen und Projekte von nationaler und gesamtstaatlicher Bedeutung zu fördern. Daneben ist er dafür zuständig, die Rahmenbedingungen von Kunst und Kultur kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern. Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien hat seinen Amtssitz im Bundeskanzleramt. Er wird in seiner Arbeit von rund 190 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Berlin und Bonn unterstützt.

(Quelle: <http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/beauftragter-fuer-kultur-und-medien.html>)

Blockbuster = »Straßenfeger« = ein kommerziell überaus erfolgreicher Kinofilm, der über Wochen hinaus die Kinosäle füllt (»blockt«).

DCI-Norm = Digital Cinema Initiative-Norm = technischer Standard, der die erforderliche Qualität des projizierten Digitalbildes beschreibt. Diese Norm ist zwar führend, aber noch nicht einheitlich durchgesetzt. Auch sind sich Experten nicht einig, ob und wie lange sich der Standard hält. Eventuell wird – ähnlich wie bei Computern – die Technik als schnell veraltet gelten.

DFFF = Deutscher Filmförderfond, jährlich mit etwa 60 Millionen Euro ausgestattet.

FFG = Filmförderungsgesetz. Eine Verordnungsermächtigung ermöglicht die Förderung der technischen Umrüstung von Filmtheatern von analogem auf digitalen Filmbetrieb.

Filmförderungsanstalt = eine Bundesanstalt des öffentlichen Rechts. Sie hat unter anderem die Aufgaben, Maßnahmen zur Förderung des deutschen Films und zur Verbesserung der Struktur der deutschen Filmwirtschaft durchzuführen, die gesamtwirtschaftlichen Belange der Filmwirtschaft in Deutschland zu unterstützen, die Grundlagen für die Verbreitung und marktgerechte Auswertung des deutschen Films im Inland und seine wirtschaftliche und kulturelle Ausstrahlung im Ausland zu verbessern sowie auf eine Abstimmung und Koordinierung der Filmförderung des Bundes und der Länder hinzuwirken. Sie finanziert sich durch die Erhebung einer Filmabgabe bei Filmtheaterbetreibern und Videoprogrammanbieter. Für jeden Kinosaal beträgt die Filmabgabe, sofern mehr als 75 000 Euro Nettoumsatz erzielt werden, zwischen 1,8 und 3 Prozent des Jahresnettoumsatzes. Für die Videoprogrammanbieter beträgt die Filmabgabe zwischen 1,8 und 2,3 Prozent des Jahresnettoumsatzes. Die Filmabgabe ist eine wirtschaftsverwaltungsrechtliche Ausgleichsabgabe, die als Selbsthilfemaßnahme der Film- und Videowirtschaft ausgestaltet ist. Über Steuermittel verfügt die FFA nicht. (Quelle: <http://www.ffa.de>)

GVU = Gesellschaft zur Verfolgung von Urheberrechtsverletzungen e.V. (<http://www.gvu.de>)

HDF Kino e.V. = der Hauptverband deutscher Filmtheater, ist ein offener Mitgliedsverband, eine Interessensvertretung für alle Kinobetriebsarten in Deutschland. (Quelle: <http://www.kino-hdf.com>)

Multiplexbetrieb = »Mehrsaalkino«/ein Kino mit mehr als einem Kinosaal.

Programmkino = Arthouse-Kino = Kino mit besonders anspruchsvollen Filmen (häufig Literaturverfilmungen), wobei der inhaltliche Anspruch von den einzelnen Kinobetreibern definiert wird.

Verband der Filmverleiher e.V.: Als Interessenvertretung der Verleiher gründete sich 1948 der Verband der Filmverleiher e.V. mit Sitz in Wiesbaden (VdF). Der Zweck des Verbandes der Filmverleiher besteht in der Beratung, Vertretung und Wahrnehmung der Interessen der Mitgliedsfirmen in gemeinsamen Angelegenheiten. Die Tätigkeit

des Verbandes in diesen gemeinsamen Angelegenheiten umfasst insbesondere:

- Repräsentanz des Filmverleihs im In- und Ausland;
- Vertretung vor Behörden, öffentlichen Stellen und Angehörigen und Verbänden der anderen Filmsparten;
- Vertretung des Filmverleihs in den gemeinsamen Institutionen der Filmwirtschaft wie Spitzenorganisation der Filmwirtschaft (SPIO) und Filmförderungsanstalt (FFA);
- Sachverständigen-Gutachten und Auskünfte über Fragen des Filmverleihs;
- Informationen und Ratschläge an die Mitgliedsfirmen durch laufende Rundschreiben;
- Beantwortung von Einzelfragen;
- Abhaltung von Mitgliederversammlungen, Vorstands- und Ausschusssitzungen zu Erfahrungsaustausch und Beschlussfassung;
- Maßnahmen zur Aufdeckung, Beseitigung und Vermeidung von Missständen auf dem Gebiet der Vertragserfüllung beim Filmverleih und seinen Vertragspartnern, insbesondere im Hinblick auf die Überwachung der Abrechnung der Filmtheater, des Inkassos der dabei festgestellten Abrechnungsdifferenzen und des Inkassos rückständiger Filmmieten;
- Hinwirken auf einheitliche Regelungen in Fragen, welche auf Grund der Eigenart und besonderen Gegebenheiten des Filmverleihs eine solche einheitliche Regelung erforderlich machen.

(Quelle: <http://www.vdfkino.de>)

Impulsfragen zur Aufgabe

Haben Sie die Fallstudie nur gelesen und nicht real bearbeitet, dann empfehle ich Ihnen, sich jetzt einige Minuten mit den unten dargestellten Impulsfragen auseinanderzusetzen. Damit erzielen Sie zumindest einen kleinen Trainingseffekt. Zu Punkten, die Sie nicht spontan beantworten können, sollten Sie noch einmal kurz im Fallmaterial recherchieren. Leser, die die Fallbearbeitung praktisch durchgeführt haben, dürfen diese Impulsfragen selbstverständlich auch beantworten. Die Lösungen finden Sie auf der nächsten Seite.

Fragen

1. Auf welcher Seite befindet sich die Aufgabenstellung?
 auf der ersten Seite
 mitten im Fallmaterial auf Seite
 auf der letzten Seite

2. Um welchen Aufgabentyp handelt es sich bei der Fallstudie
»Kinokette **movie date**«?
 offene Fallstudie
 geschlossene Fallstudie
 sowohl als auch

3. Auf welchen Seiten befinden sich die relevanten Informationen, mit denen Sie sich näher auseinandersetzen sollten?
.....

4. Welche der sieben Standorte stellen sich aufgrund der vorliegenden Informationen als besonders kritisch dar?
.....

5. Wie bewerten Sie den Umsatzanteil »Essen und Trinken« bei
movie date?
.....

6. Welcher Investitionsspielraum steht Ihnen für die Umsetzung Ihrer Strategie zur Verfügung?

.....

7. Wie schätzen Sie die Situation der Kinobranche insgesamt ein?

.....

Antworten

1. Auf welcher Seite befindet sich die Aufgabenstellung?

ANTWORT: Mitten im Fallmaterial auf Seite 252.

2. Um welchen Aufgabentyp handelt es sich bei der Fallstudie »Kinokette **movie date**«?

ANTWORT: Die Fallstudie enthält sowohl einen offenen (Aufgabe 1 Strategieentwicklung) als auch einen geschlossenen Arbeitsauftrag (Aufgabe 2 Standortanalyse).

3. Auf welchen Seiten befinden sich die relevanten Informationen, mit denen Sie sich näher auseinandersetzen sollten?

ANTWORT:

Seite 242/243: Unternehmensbeschreibung

Seite 244/245: Auszüge aus der Unternehmensstatistik

Seite 245: Besonderheiten des jeweiligen Standortes

Seite 252: Aufgabenstellung

Seite 252–254: Branchenstimmung

4. Welche der sieben Standorte stellen sich aufgrund der vorliegenden Informationen als besonders kritisch dar?

ANTWORT: Die Standorte Erfurt und Fürth fahren Verluste ein und sind deshalb als besonders kritisch anzusehen.

5. Wie bewerten Sie den Umsatzanteil »Essen und Trinken« bei **movie date**?

ANTWORT: Der Umsatzanteil ist viel zu niedrig. Lediglich die Standorte Berlin und Baden-Baden bewegen sich über dem

Branchendurchschnitt. Alle anderen Standorte liegen deutlich darunter. In Anbetracht der attraktiven Gewinnspanne im Segment »Essen und Trinken« sind umsatzsteigernde Maßnahmen dringend empfohlen.

6. Welcher Investitionsspielraum steht Ihnen für die Umsetzung Ihrer Strategie zur Verfügung?

ANTWORT: Der Spielraum ist gering, da im vergangenen Jahr bereits 900 000 Euro investiert wurden und die Liquidität durch die Tilgung von Krediten eingeschränkt ist. In kleinerem Rahmen sind punktuelle Investitionen in sogenannten »quick-wins« denkbar, das heißt in Maßnahmen, aus denen sehr schnell sichtbare Erfolge resultieren.

7. Wie schätzen Sie die Situation der Kinobranche insgesamt ein?

ANTWORT: Die Situation ist kritisch, der Branchenumsatz verzeichnet eine negative Entwicklung. Für eine Trendwende gibt es keine Anhaltspunkte.

Musterlösung

Bearbeitungshinweis

Enthält eine Aufgabe, wie in unserem Praxisbeispiel, einen geschlossenen und einen offenen Arbeitsauftrag, ist es meist einfacher, mit der Bearbeitung der geschlossenen Fragestellung zu starten. Im vorliegenden Fall können Erkenntnisse aus der Standortanalyse bereits für die Entwicklung der Strategie genutzt werden. Wundern Sie sich deshalb nicht darüber, dass die Musterlösung in umgekehrter Reihenfolge angelegt ist und mit Aufgabe 2 beginnt. Es spricht übrigens nichts dagegen, auch die Ergebnispräsentation so aufzubauen. Sofern die hinreichende Beantwortung aller gestellten Fragen sowie eine logische Struktur gewährleistet sind, kann die vorgegebene Reihenfolge der Aufgaben durchaus verändert werden.

Die Musterlösung ist zur besseren Nachvollziehbarkeit sehr ausführlich gestaltet. In einem Assessment-Center ist es in 50 Minuten kaum möglich, das Ergebnis in diesem Umfang darzustellen.

Lösung zu Aufgabe 2.) Standortanalyse

LÖSUNGSANSATZ A (BEVORZUGTE VARIANTE):

Ort	Besonderheiten des jeweiligen Standorts
Lübeck	Standort halten → Trotz des schwierigen Umfelds und der Unterschlagungsvermutung hätte ohne die Investition Gewinn eingefahren werden können. Dringend nötig ist wegen der Wiederholungsgefahr eine technische Ausrüstung des Kassensystems. Auch der Barbetrieb sollte untersucht werden, das Angebot überprüft und evtl. dringend renoviert werden. Der Umsatzanteil an Getränken und Essen ist sehr ausbaufähig (siehe Branchenvergleich). Dafür sollten schnellstmöglich Rücklagen gebildet werden.
Berlin	Ganz klar: Standort halten
Erfurt	Schließung des Standorts wegen Unwirtschaftlichkeit. Lage ist nur mittelmäßig. Digitalisierung – der die Zukunft gehört – würde zusätzliche Investitionen bedeuten.
Mönchengladbach	Standort halten, Deckungsbeitrag vorhanden
Baden-Baden	Ganz klar: Standort halten
Fürth	Standort wegen Unwirtschaftlichkeit schließen
München	Ganz klar: Standort halten

Beispiel für die Veranschaulichung der Standortanalyse:

	Umsatz / Gewinn (-erwartung)	Technik	Anteil Gastronomie	Standort	Gesamt
Lübeck	0	+	-	+	+
Berlin	++	++	++	++	++
Erfurt	-	-	-	0	-
Mönchengladbach	+	0	-	0	0
Baden-Baden	++	++	++	++	++
Fürth	-	-	-	-	-
München	++	++	+	+	++
Legende:					
– minus; 0 neutral/keine Aussage möglich; + positiv; ++ sehr positiv					

Standort schließen!

Standort schließen!

LÖSUNGSANSATZ B (ALTERNATIVE):

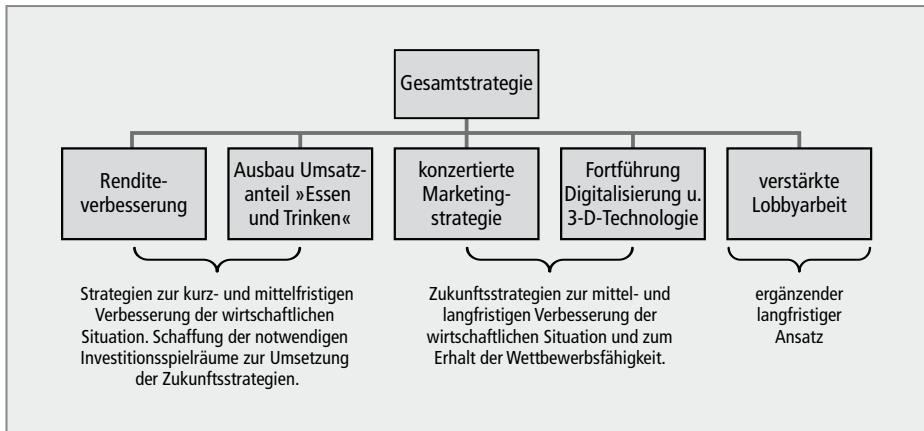
Ort	Besonderheiten des jeweiligen Standorts
Lübeck	Die Investition aus dem letzten Jahr muss sich erst amortisieren. Der Umsatzanteil Kino zeigt, dass mit der Digitalisierung der richtige Weg eingeschlagen wurde. Das Kassensystem muss sicherer werden, um Unterschlagungen zu unterbinden. Vorübergehende Lösung, bis neue Investitionen möglich sind: Kassenprüfungen in unregelmäßigen Abständen vor Ort durchführen. Betrieb idealerweise verpachten, was zu relativ sicheren laufenden Einnahmen verhilft → Standort halten.
Berlin	Ganz klar: Standort halten. Zusammenarbeit mit umliegenden Geschäften pflegen beziehungsweise weiter ausbauen. Erfolgsfaktoren klar analysieren, um sie auf andere Standorte eventuell zu übertragen.
Erfurt	Vor Schließung: Überprüfung der Umsatzentwicklung innerhalb der letzten fünf Jahre. Gründe für die negative Entwicklung hinterfragen. Prozessanalyse: Was führt zu verspäteten Filmlieferungen? Eventuell über Alternativkonzept nachdenken: Programmkino daraus machen. Mögliche staatliche Förderung überprüfen.
Mönchengladbach	Standort mittelfristig prüfen (Verträge!) → Schließung eventuell günstiger als mittelfristig nötige technische Aufrüstung, nur ein Kinosaal vorhanden.
Baden-Baden	Ganz klar: Standort halten. Restaurant vor allem halten. Hoher Umsatzanteil Essen + Trinken (Abhängigkeit von Sternekoch? → Alternativen bedenken).
Fürth	Standort wegen Unwirtschaftlichkeit schließen.
München	Ganz klar: Standort halten/Zukunftsorientiert arbeiten/Attraktivität erhöhen/ Konkurrenz genau beobachten/Sofern für München passend, Erfolgsfaktoren vom Berliner Standort übernehmen.

Musterlösung der Aufgabe 2) Standortanalyse

1. Sie sollten erkannt haben, dass sich die beiden Häuser Fürth und Erfurt als problematisch darstellen.
2. Als bevorzugte Variante gilt der Lösungsansatz A. Die Strategievorschläge der Aufgabe 1 in dieser Musterlösung bauen auf ihm auf. Lösungsansatz B würde ebenso als richtig gelten.
3. Schließen Sie anstatt der Kinos Fürth und/oder Erfurt kurzfristig andere Standorte, so muss diese Entscheidung als falsch bewertet werden.
4. Möchten Sie alle Häuser halten, kann dies nur als richtig gewertet werden, wenn Sie gleichzeitig ein plausibles und tragfähiges Konzept zur Optimierung der beiden Problemstandorte vorweisen können.

Hinweis

Lösung zu Aufgabe 1.) Strategieentwicklung



Renditeverbesserung

- Schließung von Verlustbringern (siehe Filialanalyse Aufgabe 2): Das Defizit der Filialen Fürth und Erfurt in Höhe von ca. 147000 Euro belastet das Unternehmen erheblich. Durch die Schließung der beiden Standorte würde sich das Ergebnis von **movie date** signifikant verbessern.
- Analyse und Reduzierung der Fixkosten:
 - Verhandlungen mit Vermietern wegen z. T. hoher Mietpreise (haben Aussicht auf Erfolg, da Kinogebäude nur mit großem Umbauaufwand zu etwas anderem genutzt werden können)
 - Überprüfung und eventuell Anpassung von:
 - Versicherungsverträgen
 - Nebenkosten (Energie/Strom, Telekommunikation)
 - Arbeitsverträgen und Beschäftigungsmodellen
 - Versandkosten für Filmrollen (evtl. alternative Paketversender)
- Bessere Auslastung frequenzschwacher Zeiten:
Im Rahmen der Marketingstrategie wird der Aufbau neuer

Zielgruppen vorgeschlagen. Es bietet sich an, diese Aktivitäten so zu steuern, dass diese zu einer höheren Auslastung gerade frequenzschwacher Zeiten (tagsüber, in den Sommermonaten) führen. Wenn es gelingt, die vorhandenen Kapazitäten besser auszulasten, wirkt sich dies positiv auf die Deckung der Fixkosten aus.

- Prozessanalysen:
 - Welche Abläufe im Unternehmen können eventuell zentralisiert oder vereinheitlicht und dadurch effektiver und kostengünstiger gestaltet werden?
 - An welchen Standorten und Schnittstellen im Unternehmen treten Reibungsverluste auf?

Durch die vorgestellten Maßnahmen zur Erhöhung der Rendite und zur Ausschöpfung der Einsparpotenziale könnte das Unternehmen wirtschaftlicher arbeiten. Alleine durch die Schließung der beiden Filialen Fürth und Erfurt würde ein jährliches Defizit im sechsstelligen Bereich wegfallen. Die daraus entstehenden Spielräume könnten ganz oder teilweise zur Finanzierung zukunftsorientierter Vorhaben eingesetzt werden (Umsetzung der Marketingstrategie, Fortführung der Digitalisierung).

→ Umsetzung je nach Maßnahme kurz- bis mittelfristig

Ausbau des Umsatzanteils »Essen und Trinken«

In diesem Segment liegt großes Potenzial brach. Der Umsatzanteil bewegt sich im Branchendurchschnitt zwischen 30 und 40 Prozent. Mit Ausnahme von zwei Standorten ist **movie date** hier weit abgeschlagen. Mit folgenden Maßnahmen kann der Umsatz auf Branchenniveau angehoben werden:

- Nutzung der Erfahrungen von Best-Practice-Beispielen: Analyse des Standorts Berlin, der in diesem Bereich einen überdurchschnittlich hohen Umsatzanteil verzeichnet (Die Erfahrungen von Baden-Baden sind dagegen aufgrund des individuellen Konzepts mit dem Sternekoch nicht repräsentativ.)

- Überprüfung und eventuell Ausweitung des Sortiments: nicht nur Cola, Bier, Popcorn und Eis, sondern zum Beispiel auch Kaffee/ Kuchen, Wein, Prosecco usw.
- Saisonale und themenspezifische Angebote, zum Beispiel Glühwein und Lebkuchen in der Vorweihnachtszeit, Karibik-cocktail oder Feuerzangenbowle zum entsprechenden Film
- Aktiver statt passiver Verkauf: Jeden Kinobesucher auf Getränke und Snacks aktiv ansprechen. Schnellimbissketten erzielen beachtliche Zusatzumsätze, indem die Mitarbeiter versuchen zu jeder Bestellung ein Zusatzprodukt (Pommes, Getränk, Dessert) zu verkaufen.
- Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter zum Thema Zusatzverkäufe
- Eventuell kleine Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter
- Dort, wo erforderlich, gezielte Investitionen in die Modernisierung des Verkaufs (zum Beispiel Standort Lübeck Barbetrieb und Kassensystem)
- Einführung spezieller **movie date**-Dinner (filmbezogen)
- Eventuell Bedienung am Platz bei bestimmten Anlässen/ Filmen

Damit sollte innerhalb eines Jahres ein Umsatz realisierbar sein, der dem Branchendurchschnitt entspricht. Ziel ist es, den Umsatzanteil »Essen und Trinken« in den unterdurchschnittlichen Filialen auf 35 Prozent (= mittleres Branchenniveau) anzuheben, und den der überdurchschnittlichen Filialen zu halten. Dies würde zu einer Steigerung des **movie date**-Gesamtumsatzes um drei bis vier Prozentpunkte führen – ohne dass dafür eine höhere Besucherzahl notwendig wäre! Jede Umsatzsteigerung in diesem Segment wirkt sich in zweifacher Hinsicht positiv aus. Sie trägt nicht nur zu einem höheren Gesamtumsatz bei, sondern daraus resultiert auch ein überproportional hoher Deckungsbeitrag. Durch die überdurchschnittlich hohe Gewinnspanne bei »Essen und Trinken« entsteht so eine gewinnsteigernde Hebelwirkung.

→ Umsetzung kurz- bis mittelfristig

Anmerkung: Da es sich bei diesem Vorschlag zur Optimierung des Segments »Essen und Trinken« natürlich um einen Beitrag zur Renditeverbesserung handelt, könnte er selbstverständlich auch der gleich-

namigen Überschrift als Unterpunkt zugeordnet werden. Aufgrund des großen Potenzials wird dieses Segment im Rahmen dieser Musterlösung als eigenständiger Punkt behandelt.

Konzertierte Marketingstrategie:

- attraktiveres Filmprogramm durch:
 - Sicherstellen eines pünktlichen Filmstarts
 - Fortsetzen ehemaliger Blockbuster
 - Forcierung von 3-D-Filmen
 - Steigerung des Anteils deutscher Filme
 - Vorführung anspruchsvoller Literaturverfilmungen
- Gewinnung neuer Zielgruppen/Ausbau bestehender Zielgruppen:
 - Älteres Publikum: zielgruppenadäquate Themen und Filme (zum Beispiel deutsche Filme, Relaunch von alten Filmklassikern, regionale Themen wie Berühmtheiten oder Geschichte der Stadt) bevorzugt nachmittags und am frühen Abend, eventuell mit Kaffee und Kuchen
 - Familien: attraktive Ticketpreise in frequenzschwachen Zeiten (zum Beispiel spezielle Familienangebote in den Sommermonaten)
 - Kinder und Jugendliche: Ferienprogramm mit attraktiven Ticketpreisen (zum Beispiel Ferien-Abo), Veranstaltung von Kindergeburtstagen
 - Firmenkunden: spezielle Angebote für die Ausrichtung von Mitarbeiter- und Kundenevents
 - Sport- und Musikbegeisterte: Live-Übertragung von Sport-Highlights und Konzerten (Stichwort: Public-Viewing)
 - Innovative Events mit Publikumsbeteiligung (zum Beispiel Quizshow, Krimi-Dinner, Speed-Dating usw.)
 - Anbieten von Geschenkgutscheinen für verschiedene Anlässe
 - Aufbau und systematische Pflege von Stammkunden: Einführung einer Kundenkarte mit Bonusprogramm (zum Beispiel ein kostenloser Eintritt nach zehn Kinobesuchen)

- Gezielte Werbekampagnen:
Werbekampagnen, mit denen speziell die oben genannten Zielgruppen angesprochen werden:
 - Anzeigen in den lokalen Printmedien (Tageszeitungen, Wochenblätter)
 - Werbung im Lokalradio
 - Mailings an Stammkunden (Kundenkarte) und potentielle Neukunden (zum Beispiel Firmenkunden)
 - Verteilung von Kennenlern- oder Rabattgutscheinen im Einzugsgebiet

- Aufbau strategischer Kooperationen mit:
 - Jugendorganisationen (zum Beispiel Beitrag zum Ferienprogramm, Ferienpass für Jugendliche)
 - Kommunalen Verkehrsbetrieben und Parkhäusern (zum Beispiel Kombiticket)
 - Gewerbeverbänden und Werbegemeinschaften vor Ort (Kontakt zu Firmenkunden, gemeinsame Werbeaktivitäten)
 - Kulturellen Organisationen (zum Beispiel zur Ausrichtung von Themenveranstaltungen)
 - Eventagenturen

Wenn die dargestellten Ansätze im Sinne einer ganzheitlichen Marketingstrategie gut ineinander greifen, sind eine Steigerung der Besucherzahlen und eine positive Umsatzentwicklung absehbar. Die Verzahnung der einzelnen Teilbereiche erfordert jedoch einen hohen Planungs- und Koordinationsaufwand. Abgesehen von einigen Einzelmaßnahmen, die auch kurzfristig sinnvoll umsetzbar wären (zum Beispiel Verkauf von Geschenkgutscheinen), ist die Entwicklung und Realisierung der gesamten Marketingstrategie zeitintensiv.

→ Umsetzung mittel- bis langfristig

Fortführung der Digitalisierung und der 3-D-Technologie

Nach den Schließungen der Filialen Fürth und Erfurt verbliebe Mönchengladbach als einziger Standort mit Analogbetrieb. Für die Vorführung der zunehmend beliebter werdenden 3-D-Filme ist die-

se Technik nur bedingt geeignet. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Mönchengladbach zu erhalten und von den Vorteilen eines unternehmenseinheitlichen technischen Standards zu profitieren, ist die Digitalisierung des Kinos langfristig unumgänglich.

Der Aufwand dafür würde sich auf mindestens 78 000 Euro belaufen. Aufgrund der angespannten Finanzlage ist diese Investition jedoch kurzfristig nicht vertretbar. Die Digitalisierung sollte daher erst umgesetzt werden, wenn sich wirtschaftliche Erfolge aus anderen Maßnahmen (Umsatz »Essen und Trinken«, Steigerung der Rendite) eingestellt haben. Bis ein größerer Investitionsspielraum durch eigene Mittel gegeben ist, könnte bereits geprüft werden, inwieweit die Voraussetzungen für eine Bezahlung durch den Verband der Filmverleiher e. V. (VdF) erfüllt werden.

→ Umsetzung mittel- bis langfristig

verstärkte Lobbyarbeit

(ergänzender Ansatz)

- Verbandszugehörigkeit prüfen
- Engagement gegen Raubkopien (Beitritt zur GVU)
- Für mehr deutsche, qualitätsreiche Filme einsetzen

→ Umsetzung mittel- bis langfristig

Musterlösung der Aufgabe 1) Strategieentwicklung:

1. Diese Lösung ist als Empfehlung zu verstehen, das heißt, Ihr eigener Ansatz kann davon in vielen Punkten abweichen und trotzdem richtig sein, sofern er plausibel ist.
2. Bei der vorgenommenen Einteilung der Gesamtstrategie in die fünf Teile handelt es sich um einen Vorschlag. Selbstverständlich können Sie zur Gliederung Ihrer Ideen auch eine ganz andere Struktur mit anderen Überbegriffen wählen.
3. Bitte berücksichtigen Sie, dass diese Strategie auf dem Lösungsansatz A der Aufgabe 2 (Schließung von Fürth und Erfurt) basiert. Haben Sie dort eine andere Entscheidung getroffen, erfordert dies natürlich eine zum Teil andere strategische Ausrichtung.

Hinweis

Visualisierungsvorschlag

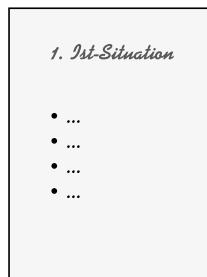
Auf die Wichtigkeit des Einsatzes von Präsentationsmedien wurde in unterschiedlichen Kapiteln immer wieder hingewiesen. Nicht nur der Inhalt, sondern ebenso die Verpackung muss stimmen! Am Beispiel der Aufgabe »Kinokette **movie date**« könnte man die Charts für die Ergebnispräsentation wie folgt gestalten:



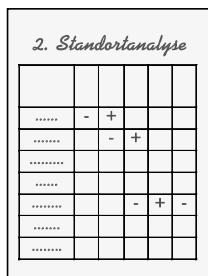
Begleitchart mit der Agenda,
separate Anbringung für
durchgängige Sichtbarkeit



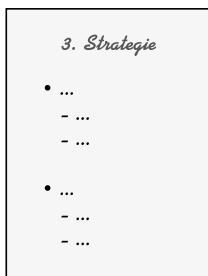
1. Chart: Deckblatt oder
Begrüßungsseite



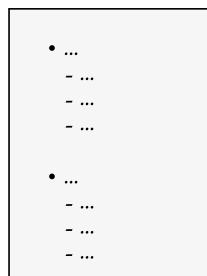
2. Chart: Ist-Situation bzw.
Darstellung des Ausgangs-
problems



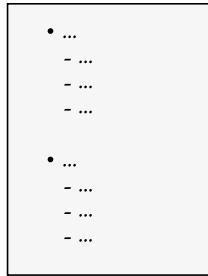
3. Chart: Standortanalyse, z.B.
als Matrix



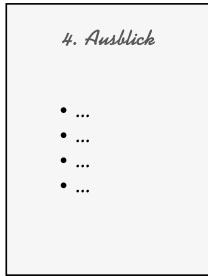
4. Chart: Strategie Seite 1



5. Chart: Strategie Seite 2



6. Chart: (bei Bedarf) Strategie
Seite 3



7. Chart: Ausblick, Fazit oder
Zusammenfassung

8. Postkorb-/Organisationsaufgabe

Hintergründe zur Aufgabe

Der Postkorb ist eine typische Einzelaufgabe, bei der Sie auf Basis der in Ihrem Posteingang vorliegenden Mitteilungen Probleme erkennen und die richtigen Entscheidungen treffen müssen. Hinsichtlich der Fülle des Materials und des Zeitdrucks können gewisse Parallelen zu einer Fallstudie (siehe Seite 221ff.) bestehen. Die typische AC-Fallstudie ist allerdings auf ein strategisches Thema mit mittel- bis langfristiger Perspektive ausgerichtet, wogegen es bei Postkorb-/Organisationsaufgaben um operative Entscheidungen, also das Tagesgeschäft geht. Termine koordinieren, Abläufe organisieren, Entscheidungen treffen und Aufgaben delegieren sind die typischen Aktivitäten innerhalb dieses Assessment-Center-Moduls.

Operative
Entscheidungen

In der Einladung zu einem internen Assessment-Center bei einem Kreditinstitut wurden den Teilnehmern die Aufgaben vorab mitgeteilt. Im AC stellte sich heraus, dass sich hinter der Bezeichnung »Fallstudie mit operativen Managemententscheidungen« ein klassischer Postkorb verbarg. Assessment-Center-Aufgaben und deren Arbeitstitel sind keineswegs einheitlich definiert. Reflektieren Sie solche Vorabinformationen deshalb immer kritisch.

Tipp

Für viele gilt der Postkorb als die typische Assessment-Center-Aufgabe schlechthin. Statistisch betrachtet ist der Einsatz dieses Moduls jedoch rückläufig. Es kommt heute nur noch in jedem zweiten Assessment-Center zum Einsatz. Dabei sind deutliche Branchenunterschiede erkennbar. Nach wie vor beliebt sind Postkorb-/Organisationsaufgaben bei Banken, Versicherungen, Dienstleistungsunternehmen und in Teilbereichen des öffentlichen Dienstes. In der Industrie wird dagegen in den meisten Fällen darauf verzichtet.

Unter Fachleuten umstritten

Unter Fachleuten ist diese Assessment-Center-Aufgabe schon seit längerem umstritten. Die Hauptkritikpunkte sind der oft fehlende Bezug zum Anforderungsprofil und die zum Teil realitätsfernen Rahmenbedingungen. Wird beispielsweise unterstellt, nach Antritt einer Geschäftsreise nicht mehr erreichbar zu sein, fragt man sich zu Recht, in welchem Jahrhundert der Autor dieser Aufgabe wohl gelebt hat. Die meisten AC-Konstrukteure haben auf diese Schwachpunkte reagiert und sind um die Entwicklung zeitgemäßer Postkorbszenarien bemüht.

Arten von Postkorb-/Organisationsaufgaben

Postkorb-/Organisationsaufgaben	
Variante	Beschreibung
Termin- und Aufgabenkoordination (= klassischer Postkorb)	Hierbei handelt es sich um die geläufigste Variante, die für eine Vielzahl von beruflichen Funktionen anwendbar ist. Es geht darum, Geschäftsvorfälle innerhalb eines bestimmten Verantwortungsbereichs zu bearbeiten. Befindet sich der Kandidat in der Rolle einer Führungskraft, muss er entscheiden, welche Aufgaben beziehungsweise Termine er persönlich wahrnimmt und welche Vorgänge an Mitarbeiter delegiert werden können. Dabei ist mit Terminkonflikten zu rechnen, die gegebenenfalls eine Überarbeitung des eigenen Terminplans erfordern.
Tourenplan	Die Aufgabe besteht darin, Termine und Wegstrecken so aufeinander abzustimmen, dass daraus ein möglichst effizienter Tourenplan entsteht. Diese Variante bietet sich an, wenn die wirtschaftliche Wegstreckenplanung tatsächlich ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zielposition ist, wie zum Beispiel im Außendienst oder im Bereich Logistik.

Ressourcenplan	Ziel ist es, gegebene Ressourcen optimal auszulasten, zum Beispiel in Form eines Maschinenbelegungs- oder eines Mitarbeitereinsatzplans. Im letzteren Fall könnte der Auftrag lauten, einen Schichtplan für einen bestimmten Zeitraum zu erstellen. Zur Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs ist eine bestimmte Mindestbesetzung erforderlich. Vermutlich enthält Ihr Posteingang Mitteilungen, die die Planung erschweren, wie zum Beispiel Krankmeldungen, Urlaubsanträge und Sonderaufgaben. Sofern es sich bei der Erstellung eines solchen Einsatzplans um eine typische erfolgskritische Aufgabe der Zielposition handelt, so ist damit auch in einem Assessment-Center zu rechnen. Denkbar wäre diese Variante für Führungskräfte aus dem Dienstleistungssektor und der Fertigung (zum Beispiel Schichtleiter).
Projektplanung	Bei dieser Aufgabe geht es darum, den Ablauf eines komplexen Projekts zu planen. Dabei können alle Elemente aus den vorher beschriebenen Kategorien eine Rolle spielen, wie Aufgabenkoordination, Termin- und Ressourcenplanung. Diese besondere Postkorbvariante kommt, abgesehen von speziellen Auswahlverfahren für Projektverantwortliche, relativ selten zum Einsatz. Kenntnisse aus dem Projektmanagement sowie der Netzplantechnik sind hier von Vorteil.

Aufbau der Aufgabe

Zunächst erhalten Sie eine Beschreibung der Ausgangssituation, Ihrer Funktion und natürlich des Arbeitsauftrags. Neben Informationen zu Ihrem Verantwortungsbereich, Ihren Mitarbeitern und Vorgesetzten kann dort auch die Situation des Unternehmens und der Branche geschildert sein. Eventuell finden Sie auch ein Organigramm oder einen Terminkalender vor. Je nach Auswertungsansatz der Aufgabe können auch bestimmte Bearbeitungsformulare enthalten sein, in denen die Lösung zu dokumentieren ist.

Ausgangssituation

Dann folgt eine Reihe von Schriftstücken, ähnlich wie sie auch in einem Posteingangskorb aufgelaufen sein könnten – daher auch der Name. Stellen Sie sich auf ein buntes Sammelsurium von Unterlagen ein. Mitteilungen von Vorgesetzten, Mitarbeitern, anderen Abteilungen sowie Geschäftspartnern wechseln sich dabei ab. Zusätzlich könnten auch Pressemeldungen, Werbebriefe und Unternehmensstatistiken enthalten sein. Während früher gerne Mitteilungen wie zum Beispiel »Ihr Kindermädchen hat mit sofortiger Wirkung gekündigt«

eingestreut wurden, verzichtet man heute in modernen AC-Aufgaben gänzlich auf private Ereignisse. Kandidaten, die weder ein Kindermädchen, geschweige denn Kinder haben, würde es schwerer fallen, sich mit ihrer Rolle ernsthaft zu identifizieren.

- 15 plus X** Um einen bestimmten Schwierigkeitsgrad herzustellen, enthalten Postkorbaugaben in der Regel mindestens 15 Schriftstücke. Diese Zahl ist aber wirklich als Untergrenze zu verstehen, Aufgaben mit 50 oder mehr Mitteilungen sind keineswegs unüblich. Manchmal werden einzelne Nachrichten erst während der Bearbeitung nachgereicht, oder Sie erhalten mitten in der Aufgabe einen Anruf Ihres Vorgesetzten mit weiteren Informationen. Abhängig vom Umfang der Aufgabe kann sich das Zeitfenster für die Bearbeitung zwischen 30 Minuten bis hin zu einigen Stunden bewegen. Oftmals ist die Zeitvorgabe ganz bewusst so knapp bemessen, dass es gar nicht möglich ist, alle Vorgänge lückenlos zu bearbeiten.

Die meisten Postkorb-/Organisationsaufgaben werden in Papierform durchgeführt. Einige Unternehmen leisten sich auch die PC-gestützte Variante, die nach dem Prinzip eines elektronischen Posteingangs funktioniert. Aufgrund des deutlich höheren Entwicklungsaufwands und der damit verbundenen Kosten kommt diese im Vergleich zur Papieraufgabe aber eher selten zum Einsatz.

Ergebnisauswertung

Zur Ermittlung des Ergebnisses stehen folgende Auswertungsansätze zur Verfügung:

- **Freie Formulierung der Antworten:** Sie nehmen zu den einzelnen Mitteilungen Stellung beziehungsweise formulieren entsprechende Nachrichten an Dritte. Entweder existiert ein entsprechendes Formular, in das Sie für alle Nachrichten Ihren Lösungsansatz eintragen, oder es wird erwartet, dass Sie die Antwort direkt auf der jeweiligen Mitteilung vermerken.
- **Beantwortung vorgegebener Multiple-Choice-Fragen:** Zu jedem Vorgang müssen Sie sich zwischen vorgegebenen Verhaltensmögl.

lichkeiten entscheiden und die aus Ihrer Sicht sinnvollste Lösung ankreuzen.

- **Beantwortung vorgegebener offener Fragen:** Pro Mitteilung sind eine oder mehrere Fragen formuliert, die schriftlich beantwortet werden müssen, zum Beispiel: »Wie stufen Sie diese Nachricht ein, und welche Maßnahmen veranlassen Sie?«
- **Bearbeitung eines Terminkalenders oder Einsatzplans:** Sie müssen Ihre Lösung in einem vorgegebenen Planungsformular dokumentieren. Je nach Aufgabenstellung könnte es sich dabei um den eigenen Terminkalender, einen Mitarbeitereinsatzplan oder einen Projektplan handeln.
- **Auswertungsgespräch:** Hier haben Sie nach der Postkorbbearbeitung im Rahmen eines persönlichen Gesprächs die Möglichkeit, zu den einzelnen Vorgängen Stellung zu beziehen. Eine Ergebnispräsentation, wie Sie typischerweise bei einer Fallstudie eingefordert wird, ist in diesem Zusammenhang allerdings unüblich. Die Beobachter folgen im Auswertungsgespräch oft einem Interviewleitfaden. Sie müssen also bestimmte Fragen zu den unterschiedlichen Geschäftsvorfällen beantworten.

Häufig werden in der Praxis unterschiedliche Auswertungsansätze miteinander kombiniert, so könnte zum Beispiel zusätzlich zur schriftlichen Ergebnisfixierung ein Auswertungsgespräch stattfinden. Beachten Sie deshalb genau die Instruktionen in der Aufgabenstellung, daraus geht hervor, in welcher Form Sie Ihr Ergebnis dokumentieren müssen beziehungsweise welche Aufzeichnungen zur Auswertung herangezogen werden.

Beurteilungskriterien

Typische Kriterien für die Bewertung der Kandidaten bei Postkorb-/Organisationsaufgaben sind:

- Analytische Fähigkeiten/vernetztes Denken
- Problemlösungskompetenz

- Organisationsfähigkeit
- Entscheidungsvermögen und Handlungsorientierung
- Arbeitsorganisation und Prioritätenbildung
- Unternehmerisches Denken

Je nach Aufgabentyp und Anforderungsprofil können weitere Bewertungsmaßstäbe zugrunde gelegt werden.

Bei Führungskräften:

- Führungskompetenz
- Delegationsverhalten

Im Dienstleistungssektor:

- Kundenorientierung

Nicht verunsichern lassen	Ist während der Bearbeitung eine Person aus dem Veranstalterteam zugegen, bietet dies natürlich Anlass zu Spekulationen. Allerdings ist es unüblich, das Teilnehmerverhalten in der Bearbeitungsphase zu bewerten. Die Anwesenheit des Beobachters dient normalerweise nur dazu, einen Ansprechpartner vor Ort zu haben und gegebenenfalls den Einsatz unerlaubter Hilfsmittel zu vermeiden.
----------------------------------	--

Lösungsstrategien für den klassischen Postkorb

Hilfsmittel für den Gesamtüberblick

Zusammenhänge schnell erfassen	Die Herausforderung vieler Aufgaben besteht darin, die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Schriftstücken zu erfassen – und das in möglichst kurzer Zeit. Je umfangreicher das Material ist, desto schwieriger gestaltet sich dies. Blinder Aktionismus erweist sich als kontraproduktiv. Wenn Sie nach dem Lesen der ersten Nachrichten sofort Lösungen erarbeiten, ohne die restlichen Mitteilungen zu kennen, landen Sie schnell in der Sackgasse. Hier ist die Gefahr groß, Fehlentscheidungen zu treffen oder wichtige Aspekte zu übersehen. Manche Postkörbe enthalten komplexe Vorgänge, die sich aus einer
---------------------------------------	---

Vielzahl von Schriftstücken zusammensetzen. Oft sind diese querbeet in der ganzen Aufgabe verstreut. Entdecken Sie nun später weitere Mitteilungen zum gleichen Vorgang, müssen Sie diesen erneut aufrollen. Gerne wird auch mit dem Szenario gearbeitet, dass die Krankmeldung eines wichtigen Mitarbeiters eingeht, die sich weit hinten im Stapel befindet. Haben Sie bereits Aufgaben an diesen Mitarbeiter delegiert, müssen Sie nun wieder umplanen. Bei komplexen Postkorb-aufgaben bietet es sich an, mit einem einfachen Raster zu arbeiten, um den Gesamtüberblick zu behalten.

(Bei dieser Postkorbaufgabe befinden Sie sich in der Rolle eines Abteilungsleiters. (Da es hier nur darum geht, zu verdeutlichen, wie Sie das Bearbeitungsraster nutzen können, ist dieses Beispiel auf sechs einfache Mitteilungen reduziert.)

Beispiel

Mitteilung 1: Rundschreiben Ihres Vorgesetzten an alle Abteilungsleiter, in dem die Entwicklung von Kosteneinsparungsvorschlägen bis zur nächsten Abteilungsleiterbesprechung eingefordert wird

Mitteilung 2: Der Mitarbeiter Herr Klein bittet Sie um einen Gesprächstermin bezüglich eines Kunden Müller.

Mitteilung 3: Ihre Mitarbeiterin Frau Schreiber beantragt Urlaub vom 16. bis 18.06.

Mitteilung 4: Ihr Assistent erinnert Sie an Ihren wichtigen Gesprächstermin mit dem A-Kunden Müller am 09.06. um 11:00 Uhr, bei dem es um die Konditionenverhandlung für einen Großauftrag geht.

Mitteilung 5: Der Bereichsleiter Finanzen weist darauf hin, dass er die Umsatzplanung von Ihnen spätestens bis 15.06. benötigt.

Mitteilung 6: Vom Sekretariat Ihres Vorgesetzten erhalten Sie eine Einladung zur Abteilungsleiterbesprechung am 09.06. um 10:45 Uhr.

Fertigen Sie dieses Hilfsmittel – am besten im Querformat – auf einem DIN-A4-Blatt an. Tragen Sie dann stichpunktartig die Eckdaten zu allen Mitteilungen ein.

A)	B)	C)	D)	E)	F)
Nr	Thema	Termin	Bezug	Prio	Maßnahmen
1	Vorschl. Kosteneinsp.	AL-Bespr.			
2	Gespr. MA Klein wg. KU. Müller	?			
3	U-Antr. MA Schreiber	16. – 18.6.			
4	Konditionenverh. KU. Müller	9.6. 11:00	2	!	
5	Ums. Planung	-> 15.6.			
6	AL-Bespr.	9.6. 10:45	1		
7					
8					
9					

Erläuterung:

- A) Notieren Sie die Nummer der Mitteilung. In vielen Postkörben sind die Schriftstücke durchnummeriert. Falls nicht, dann versehen Sie die Mitteilungen einfach selbst mit Nummern.
 - B) Tragen Sie hier stichpunktartig die Kerninformation der Nachricht ein.
 - C) Hier vermerken Sie die Termine beziehungsweise Abgabefristen, die aus der Mitteilung hervorgehen.
 - D) Sofern Sie einen Bezug zu einer vorherigen Nachricht erkennen können, dann tragen Sie deren Nummer ein.
 - E) Kennzeichnen Sie hier Nachrichten von hoher Priorität, zum Beispiel mit »!«. Nicht bei jeder Mitteilung ist die Priorität sofort erkennbar. Befassen Sie sich mit dieser Spalte deshalb gegebenenfalls noch einmal, nachdem Sie alle Mitteilungen eingetragen haben.
 - F) Notieren Sie hier Ihre Lösungen, möglichst erst nachdem Sie die Spalten A bis E für alle Mitteilungen bearbeitet und somit einen Gesamtüberblick haben.
- ACHTUNG: Legen Sie diese Spalte nur dann an, wenn kein gesondertes Lösungsformular mitgeliefert wird und Sie Ihr Ergebnis frei dokumentieren können. Nutzen Sie ansonsten direkt die vorgegebenen Formulare, um doppelte Arbeitsschritte zu vermeiden.

Ein weiteres wichtiges Hilfsmittel zur effizienten Postkorbearbeitung ist ein Terminplan. Dieser ist manchmal bereits in der Aufgabe enthalten. Falls nicht, dann fertigen Sie sich eine eigene Übersicht an, in die Sie alle terminlichen Verpflichtungen eintragen. Vermerken Sie dabei immer auch die Nummer der entsprechenden Mitteilung, damit Sie später nachvollziehen können, worauf sich dieser Termin bezieht.

	<i>Mo</i>	<i>Di</i>	<i>Mi</i>	<i>Do</i>	<i>Fr.</i>
	7.	8.	9.	10.	11.
<i>vorm.</i>			(6) 10:45 AL Bespr. (4) 11:00 Müller!		
<i>nachm.</i>					
	14.	15.	16.	17.	18.
<i>vorm.</i>					
<i>nachm.</i>			(5) -> Ums. Plan		

Sofern der Postkorb kein Organigramm enthält, sondern die Beteiligten nur im Fließtext beschrieben sind, kann es hilfreich sein, den Verantwortungsbereich kurz zu skizzieren. Gehen Sie bei der Anfertigung aller Hilfsmittel aber möglichst zügig vor. Es geht nicht um Formschönheit, sondern um Arbeitserleichterung und Zweckmäßigkeit!

Bearbeitungsschritte

Mit den folgenden Schritten können Sie umfangreiche und komplexe Postkoraufgaben effizient bearbeiten.

- 1. Ausgangsinformationen erfassen:** Lesen Sie den Eingangstext, um das Ziel der Aufgabe, Ihre Funktion und die dazugehörigen Rahmenbedingungen kennenzulernen. Besteht die Ausgangssituation aus mehrseitigen Fließtexten, dann versuchen Sie querzulesen. Suchen Sie die Instruktionen zur Ergebnisdokumentation – also was muss wo und wie dokumentiert werden. Sind entsprechende Formulare enthalten?

- 2. Mitteilungen im Schnelldurchlauf scannen:** Blättern Sie die Schriftstücke einmal schnell durch, um abschätzen zu können, wie viele Mitteilungen die Aufgabe enthält. Halten Sie gleichzeitig Ausschau nach Hilfsmitteln wie Organigramm oder Terminkalender. Diese sind nicht zwangsläufig in der Ausgangssituation enthalten, sondern tauchen manchmal erst im Posteingang auf. Falls Ihnen bereits Besonderheiten, zum Beispiel Krankmeldungen, auffallen, umso besser. Dieser Bearbeitungsschritt sollte allerdings nicht länger als eine Minute in Anspruch nehmen. Fangen Sie deshalb keinesfalls an, die Texte zu lesen und sich mit Inhalten aufzuhalten.
- 3. Hilfsmittel anlegen:** Fertigen Sie das auf Seite 276 vorgestellte Bearbeitungs raster und sofern nicht enthalten einen Terminkalender an. Dies sollte in ein bis zwei Minuten erledigt sein.
- 4. Inhalte erfassen – Gesamtübersicht herstellen:** Gehen Sie nun zügig durch die einzelnen Mitteilungen und notieren Sie lediglich Kerninformationen stichpunktartig im Bearbeitungsraster, wie auf Seite 276 dargestellt. Tragen Sie parallel alle Termine und Abgabefristen in den Kalender ein – unabhängig davon, ob Sie diese tatsächlich wahrnehmen werden. Pro Schriftstück sollten Sie dafür insgesamt höchstens eine Minute investieren! Versuchen Sie deshalb lange Nachrichten querzulesen, anstatt Wort für Wort zu erfassen. Ziel ist es, möglichst schnell einen inhaltlichen Überblick (Bearbeitungsraster) und eine Gesamtübersicht über alle terminlichen Verpflichtungen (Terminkalender) zu schaffen.
- 5. Priorisieren:** Legen Sie fest, welche erfolgskritischen Vorgänge vorrangig bearbeitet werden müssen, und markieren Sie diese. Bei manchen Geschäftsvorfällen ist es durchaus möglich, diese Einschätzung bereits in Phase 4 vorzunehmen.
- 6. Entscheidungen treffen – Lösungen dokumentieren:** Treffen Sie nun Ihre Entscheidungen zu den einzelnen Geschäftsvorfällen und berücksichtigen Sie dabei den Bezug einzelner Mitteilungen untereinander. Nehmen Sie sich dabei die Vorgänge mit hoher Priorität zuerst vor. Sollte Ihnen die Bearbeitungszeit nicht

ausreichen, ist dann zumindest gewährleistet, dass die erfolgskritischen Geschäftsvorfälle erledigt sind. Legen Sie fest, welche Aufgaben Sie selbst erledigen, was Sie an Mitarbeiter delegieren und welche Termine wahrgenommen oder verschoben werden müssen. Führen Sie die im Terminkalender notwendigen Korrekturen durch. Dokumentieren Sie Ihre Ergebnisse gemäß der Bearbeitungsinstruktionen.

Je umfangreicher ein Postkorb ist, desto notwendiger erweist es sich, konsequent nach einer klaren Struktur vorzugehen. Teilnehmer unserer Trainings, die im realen Assessment-Center mit einer komplexen Postkorbaufgabe konfrontiert wurden, bestätigen, dass sich dieses Bearbeitungsprinzip gut umsetzen lässt. Bei kleinen Postkörben (etwa 15 Schriftstücke) ist es unter Umständen möglich, für bestimmte Mitteilungen mehrere Arbeitsschritte (zum Beispiel 4 bis 6) am Block zu erledigen. Aufgaben dieser Größenordnung weisen eine geringere Komplexität auf, sodass die Mitteilungen oft weniger stark miteinander verzahnt sind als bei großen Postkörben.

Die hier dargestellte Vorgehensweise erfordert ein wenig Routine, es ist deshalb erforderlich, sie praktisch zu üben. Ab Seite 282 sowie auf der beiliegenden CD-ROM finden Sie eine entsprechende Übungsaufgabe.

Hinweis

Weitere Bearbeitungstipps

Bei der Recherche nach dem Thema Postkorb stößt man fast immer auf das sogenannte Eisenhower-Prinzip, deshalb kann es an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Es handelt sich um eine Methode, bei der die anstehenden Aufgaben anhand der Kriterien Wichtigkeit und Dringlichkeit in vier Kategorien unterteilt werden. Dieses Prinzip wurde von US-Präsident Eisenhower angewandt und verbreitet. Heute wird es häufig in Verbindung mit dem Thema Zeitmanagement gelehrt.

Prioritätensetzung
und Eisenhower-
Prinzip

Wichtigkeit	hoch	Kategorie 2: Erledigung auf einen späteren Zeitpunkt verschieben	Kategorie 1: Sofort entscheiden und erledigen
	gering	Kategorie 4: Ablage P (Papierkorb) nicht bearbeiten	Kategorie 3: Delegation an Mitarbeiter
	gering	Dringlichkeit	hoch

Auf zwei Kategorien beschränken

Theoretisch ist es auch bei der Postkorbbearbeitung möglich, die Vorgänge nach dem Eisenhower-Prinzip zu priorisieren und vier Kategorien zu bilden. Erfahrungsgemäß lässt sich diese Methode jedoch nur bei den wenigsten Postkörben 1:1 umsetzen. Oft ist es schwierig, die Mitteilungen so messerscharf den vier Quadranten zuzuordnen. Bei manchen Aufgaben drängt sich der Eindruck auf, sie enthielten fast ausschließlich Vorgänge der Kategorie 1. Diese Unterteilung erweist sich deshalb oft als ziemlich mühselig und wenig ergiebig. Empfehlenswerter ist es dagegen, die Geschäftsvorfälle nach gesundem Menschenverstand in zwei Kategorien einzuteilen – hohe Priorität und niedrige Priorität. Dies ist einfacher und schneller handhabbar.

Auch wenn sich das Eisenhower-Prinzip bei der praktischen Postkorbbearbeitung meist als schwer anwendbar erweist, so ist es als Erklärungsmodell doch gut geeignet. Sofern Sie im Rahmen eines

Auswertungsgesprächs Gelegenheit haben, den Beobachtern Ihre Vorgehensweise zu erläutern, lässt sich hier gut mit den beiden Kriterien Wichtigkeit und Dringlichkeit argumentieren.

Postkoraufgaben für Führungskräfte sind häufig so konzipiert, dass einige Mitarbeiter zur Verfügung stehen, an die Aufgaben delegiert werden können. Wenn die Beteiligten sowie deren Arbeitsverhalten und Aufgabengebiete sehr ausführlich beschrieben werden, deutet dies darauf hin, dass zusätzlich Ihr Delegationsverhalten beurteilt wird. Es ist daher wichtig, zu erkennen, welche Arbeitspakete bei welchem Mitarbeiter am besten platziert sind. Anhand der Beschreibung lassen sich oft bestimmte Mitarbeitertypen identifizieren, wie zum Beispiel der Pflichtbewusste, der Unzuverlässige, der Erfahrene, der Neue oder der Überlastete. Berücksichtigen Sie deshalb bei der Delegation von Aufgaben fachliche Eignung, Berufserfahrung, Auslastung und Arbeitsverhalten Ihrer Mannschaft. Stellen Sie sicher, dass die erfolgskritischen und anspruchsvollen Aufgaben (Vorgänge mit hoher Priorität) bei einem verlässlichen und kompetenten Mitarbeiter landen.

Delegation an Mitarbeiter

Andererseits sollten Sie sich in der Rolle der Führungskraft der Tatsache bewusst sein, dass nicht alles delegierbar ist. Bestimmte Aufgaben müssen Sie persönlich wahrnehmen. Typische nicht delegierbare Führungsaufgaben sind:

Nicht delegierbare Führungsaufgaben

- Personalangelegenheiten (zum Beispiel Mitarbeiterauswahl, Leistungsbeurteilungen, Jahresgespräche)
- strategische Ausrichtung des Verantwortungsbereichs
- Budgetplanung

Auch wenn private Belange in einer zeitgemäßen Postkoraufgabe eigentlich gar nichts mehr zu suchen haben, so kann man sie leider doch nicht hundertprozentig ausschließen. Behandeln Sie diese nach dem Grundsatz »Beruflich vor privat«. Geschäftliche Termine haben grundsätzlich Vorrang. Ausnahmen bilden hier selbstverständlich Notfallszenarien, bei denen es um die eigene Existenz beziehungsweise Gesundheit (oder die von Familienangehörigen) geht.

Umgang mit Privatem

Anders verhält es sich natürlich bei Postkoraufgaben, die ausschließlich in einem privaten Kontext spielen, wie zum Beispiel die Organi-

sation einer Sommerfete. Aufgaben mit diesem Hintergrund richten sich oftmals an Schüler oder Ausbildungsplatzsuchende, denen die Identifikation mit privaten Themen leichter fällt.

Praxisaufgabe

Übungsmaterial

Auf den nächsten Seiten (282 – 310) folgt eine 30-minütige Praxisaufgabe. Nach dem Übungsmaterial finden Sie auf den Seiten 311–313 die Musterlösung zur Aufgabe. Am meisten werden Sie davon profitieren, wenn Sie die Postkorbaufgabe tatsächlich in der vorgegebenen Zeit bearbeiten und dabei versuchen, die in diesem Kapitel dargestellten Lösungsstrategien umzusetzen.

Die Postkorbaufgabe befindet sich zusätzlich auf der beiliegenden CD-ROM. Drucken Sie die Unterlagen aus und halten Sie folgendes Material bereit:

- Schreibblock
- Stifte
- Textmarker
- Taschenrechner

Das nächste Kapitel *Strategien für weitere Aufgaben* beginnt ab Seite 314.

Aufgabe

Postkorbaufgabe: Bearbeitungszeit 30 Minuten

Allgemeine Unternehmensinformationen

Die Röthmann AG mit Sitz in Köln ist einer der führenden Anbieter für Automatensysteme im deutschsprachigen Raum. Das Unternehmen untergliedert sich in die drei Geschäftsbereiche Leergutsysteme, Geldautomaten und Getränkeautomaten. Zielgruppe für den Bereich

Leergutsysteme ist der Lebensmitteleinzelhandel. Viele der dort eingesetzten Leergutautomaten stammen von der Röthmann AG. Das 2003 eingeführte Dosenpfand, das die Umrüstung auf eine neue Automatengeneration notwendig machte, bescherte dem Unternehmen seinerzeit volle Auftragsbücher. Inzwischen ist der Markt jedoch weitgehend gesättigt und der Umsatz in diesem Geschäftsbereich stagniert. Die aktuelle technische Weiterentwicklung der Automaten bezieht sich vor allen Dingen auf die Verarbeitungsgeschwindigkeit und die Reduzierung der Fehlerquote bei der Leergutannahme. Die Umsatzentwicklung im Geschäftsbereich Geldautomaten verlief in den letzten Jahren sehr positiv. Die zunehmende Kriminalität erfordert jedoch die ständige Weiterentwicklung der Sicherheitssysteme. Die Entwicklungskosten in diesem Bereich sind deshalb überdurchschnittlich hoch und schmäleren das Ergebnis. Der Bereich Getränkeautomaten ist die »Cash-Cow« des Unternehmens. Da der Bedarf an diesen Automaten nach wie vor hoch ist, werden hier große Stückzahlen abgesetzt. Die Rendite ist höher als in den anderen beiden Geschäftsbereichen.

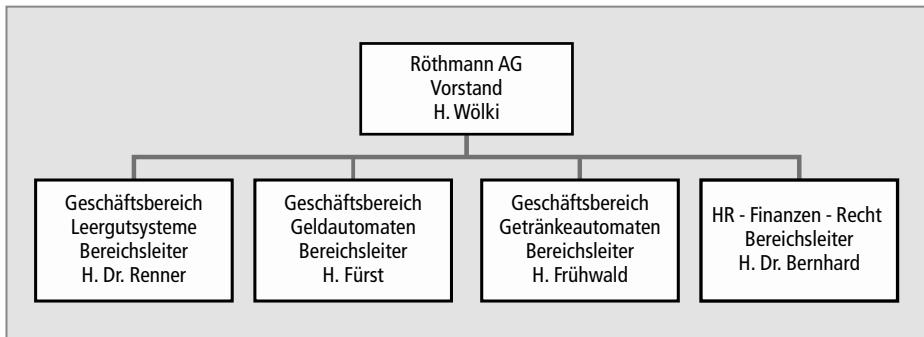
Entwicklung, Produktion und Vertrieb finden in jedem Geschäftsbereich separat statt. Das Unternehmen produziert ausschließlich in Deutschland. In den letzten Jahren sind neue Mitbewerber in den Markt eingetreten, die in Niedriglohnländern produzieren. Die Wettbewerbsposition der Röthmann AG hat sich dadurch verschlechtert. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen circa 1200 Mitarbeiter. Für alle Bereiche – mit Ausnahme der Produktion – gilt ein Gleitzeitmodell. Die Kernarbeitszeit ist von 9:00 bis 16:00 Uhr. Zwischen 7:00 und 9:00 Uhr sowie zwischen 16:00 und 18:00 Uhr können die Beschäftigten gleiten.

Vor etwa einem Jahr machte das Unternehmen negative Schlagzeilen, da eine Führungskraft in einen Schmiergeldskandal verwickelt war. Im vergangenen Jahr wurden deshalb neue Compliance-Richtlinien eingeführt, die konsequent umgesetzt werden.

Ihre Position im Unternehmen

Als neuer Abteilungsleiter Sales & Marketing im Geschäftsbereich Leergutsysteme sind Sie dem Bereichsleiter Herrn Dr. Renner unterstellt. Ihr Vorgänger wechselte als Geschäftsführer zu einem kleineren Industrieunternehmen. Die Abteilungsleiterposition war deshalb bis

zu Ihrem Eintritt ins Unternehmen über drei Wochen unbesetzt. In dieser Zeit stand Frau Cantro, die stellvertretende Bereichsleiterin, als Interims-Ansprechpartnerin zur Verfügung. Die Sekretärin Ihres Vorgängers verließ ebenfalls die Röthmann AG und folgte Ihrem Chef zu dessen neuen Arbeitgeber. Ihr Sekretariat ist deshalb derzeit nicht besetzt.

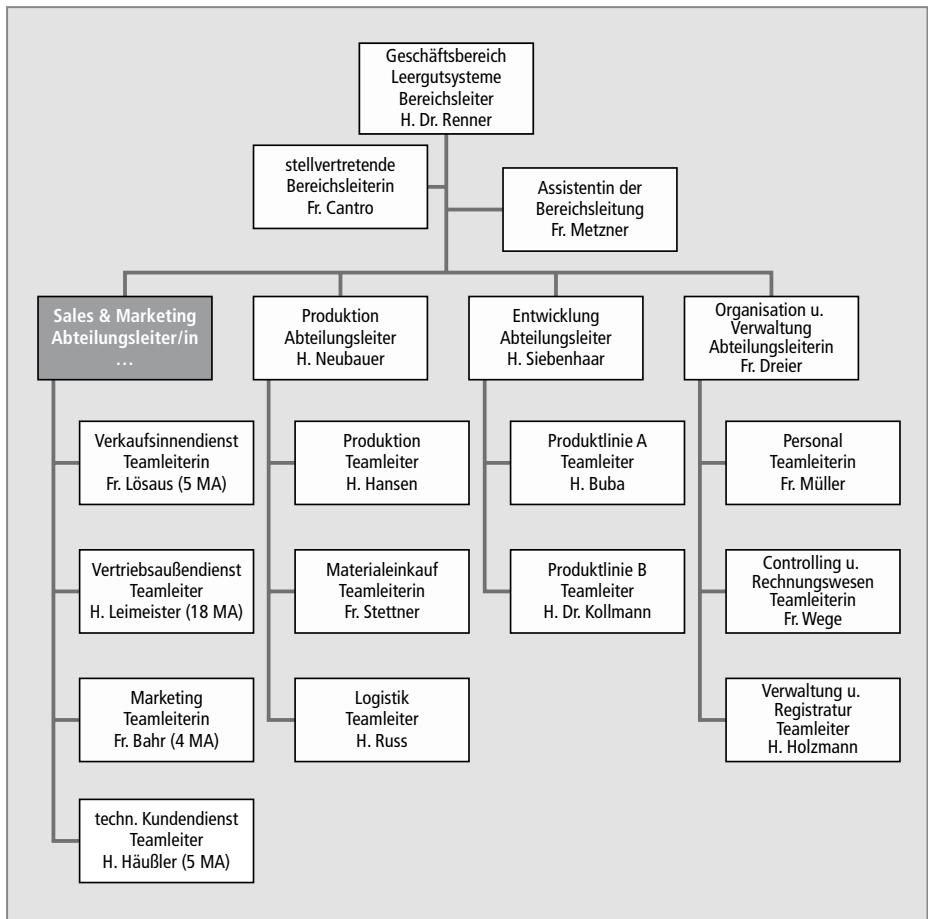


Was bisher geschah

Am 2. Mai war Ihr erster Arbeitstag in der Röthmann AG. Heute ist Samstag der 7. Mai und die erste Arbeitswoche liegt hinter Ihnen. Mit Ihren vier Teamleitern haben Sie bereits erste persönliche Gespräche geführt, um sich mit deren Aufgaben und der Aufstellung der Teams vertraut zu machen.

Anfang dieser Woche hatten Sie Kontakt mit einem Ihrer ehemaligen Geschäftspartner – Henry Weber, der zwischenzeitlich für die Central Lebensmittel Deutschland AG tätig ist. Das Unternehmen plant die Umrüstung einer Reihe von Lebensmittelfilialen auf ein neues Leergutsystem. Sie haben Ihren Teamleiter Herrn Leimeister beauftragt, ein erstes Angebot zu erstellen, und sehen gute Chancen für einen lukrativen Auftrag. Sie haben Herrn Weber einen Gesprächstermin für die kommende Woche vorgeschlagen.

Am Donnerstag und Freitag fand in Frankfurt die jährliche Außenstendtagung statt, die von Herrn Leimeister geleitet wurde. Dabei standen unter anderem die Einführung einer neuen Produktreihe, die Vorstellung eines neuen Provisionsabrechnungssystems und die Aus-



zeichnung der besten Vertriebsmitarbeiter auf dem Programm. Sie selbst nahmen gestern an der Tagung teil und nutzten die Gelegenheit, sich dem Außendienstteam persönlich vorzustellen und alle Mitarbeiter kennenzulernen. Zudem interessierten Sie die Präsentation zum Abrechnungssystem sowie die neue Produktreihe. Diese wurde von einem Mitarbeiter der Entwicklung vorgestellt.

Da Sie vorgestern Nachmittag zuletzt im Geschäft waren, bevor Sie nach Frankfurt abreisten, haben Sie sich entschlossen, am heutigen

Samstagnachmittag – außerhalb der üblichen Arbeitszeit – ins Büro zu gehen, um nach dem Rechten zu sehen und Ihre Aktivitäten für die kommende Woche zu planen.

Aufgabenstellung

Heute ist Samstag, der 7. Mai. In Ihrem Posteingang befindet sich eine Reihe von Mitteilungen. Entscheiden Sie, wie mit den einzelnen Vorgängen zu verfahren ist, und planen Sie alle Aktivitäten für Ihre kommende Arbeitswoche.

Tragen Sie alle Termine, die Sie in der kommenden Woche wahrnehmen möchten/müssen, in den beigefügten Terminkalender (Formblatt 1) ein und ändern Sie gegebenenfalls bestehende Termine bei Bedarf ab. Notieren Sie dazu die beteiligten Personen und das Thema. Sofern erforderlich, können Sie in Formblatt 2 zur jeweiligen Mitteilung stichpunktartig vermerken, was zu tun ist, oder Ihre Entscheidung begründen. Die Beobachter werden zur Auswertung Ihres Ergebnisses nur diese beiden Formblätter heranziehen. Sonstige Aufzeichnungen werden nicht berücksichtigt.

Hinweis

Bitte versetzen Sie sich zur Bearbeitung der Aufgabe in die beschriebene Rolle als Abteilungsleiter/in Sales & Marketing hinein. Ihre Rolle trägt keinen vorgegebenen Nachnamen, sondern wird in der Aufgabe mit »Abteilungsleiter/in Frau/Herr ...« bezeichnet.

Wenn also beispielsweise Formulierungen wie »Sehr geehrte/r Frau/Herr ...« oder »Hallo Frau/Herr ...« verwendet werden, sind damit immer Sie in der Abteilungsleiterrolle gemeint.

Formblatt 1

Abteilungsleiter/in Sales + Marketing = EIGENER KALENDER!

Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00					
08:00		Compliance-Schulung 08:00 – 12:00			
09:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00					
14:00					
15:00			Besprechung Dr. Renner 14:45 – 16:45		
16:00					
17:00					
18:00					

Formblatt 2

	Ihre Lösung, Vorgehensweise bzw. Maßnahmen
Mitteilung Nr. 1	
Mitteilung Nr. 2	
Mitteilung Nr. 3	
Mitteilung Nr. 4	
Mitteilung Nr. 5	
Mitteilung Nr. 6a	
Mitteilung Nr. 6b	
Mitteilung Nr. 7	
Mitteilung Nr. 8	
Mitteilung Nr. 9	
Mitteilung Nr. 10	
Mitteilung Nr. 11	
Mitteilung Nr. 12	
Mitteilung Nr. 13	
Mitteilung Nr. 14	
Mitteilung Nr. 15	
Mitteilung Nr. 16	

Mitteilung Nr. 1

Von: Bereichsleitung HR – Finanzen – Recht, Konzernpersonalleitung

An: Abteilungsleiter/in Sales & Marketing, Frau/Herrn

Datum: 3. Mai 20..

Herzlich willkommen bei der Röthmann AG

Wichtige Information für neue Mitarbeiter!

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

herzlich willkommen, wir freuen uns, Sie bei der Röthmann AG begrüßen zu dürfen.

Ihre Personalnummer lautet: 23511

Sie benötigen die Personalnummer u.a. für Ihre Reisekostenabrechnungen.

Bitte beachten Sie, dass für alle neuen Mitarbeiter und Führungskräfte die Teilnahme an einer internen Compliance-Schulung verpflichtend ist. Laut unserer Betriebsvereinbarung (§ 36 Abs. 3) muss die Teilnahme innerhalb der ersten beiden Arbeitswochen stattfinden.

Sie können zwischen folgenden beiden Schulungsterminen wählen:

- 10. Mai 8:00 bis 12:00 Uhr
- 13. Mai 8:30 bis 12:30 Uhr

Bitte teilen Sie uns bis zum 5. Mai mit, an welcher der beiden Veranstaltungen Sie teilnehmen werden.

Mit freundlichen Grüßen

i. A. Theobald Fürst

HR Konzernpersonalleitung

Mitteilung Nr. 2

Von: Teamleitung Verwaltung + Registratur
An: Abteilungsleiter/in Sales & Marketing, Frau/Herrn,
Datum: 5. Mai 20..

Büroausstattung

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

herzlich willkommen in unserem Unternehmen.

Wir möchten Sie darüber informieren, dass die Neumöblierung Ihres Büros in der 21. KW vorgesehen ist.

Die Fa. Heinzmann ist in diesem Zusammenhang beauftragt, einen neuen Teppichboden in Ihren Räumlichkeiten zu verlegen. Herr Heinzmann wird Sie in Ihrem Büro aufsuchen, um Maß zu nehmen und Ihnen Muster vorzulegen. Er wird sich zwecks Terminvereinbarung direkt mit Ihnen in Verbindung setzen. Sie können die Auswahl des Teppichbodens direkt mit Herrn Heinzmann abstimmen.

Bitte beachten Sie, dass während der Umbauarbeiten in der 21. KW für Sie Raum 211 reserviert ist, der Ihnen dann vorübergehend als Büro zur Verfügung steht.

Ich wünsche Ihnen einen guten Start in unserem Hause und stehe Ihnen für Rückfragen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Holzmann

Mitteilung Nr. 3

Interne Mitteilung

Datum: 02.05.

Von: stellvertretende Bereichsleiterin, Fr. Cantro

An: Abteilungsleiter/in Sales & Marketing, Frau/Herrn

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

herzlich willkommen in unserem Hause.

Wie mit Herrn Dr. Renner abgestimmt, soll Ihre Sekretariatsstelle zügig nachbesetzt werden. Eine entsprechende interne Stellenausschreibung haben wir bereits veranlasst, sodass die Besetzung zum 1. Juni erfolgen kann. Unsere Personalabteilung wird sich zwecks Abstimmung der Bewerberauswahl mit Ihnen direkt in Verbindung setzen.

Ich freue mich auf die Zusammenarbeit mit Ihnen und hoffe, dass wir bald Gelegenheit für ein persönliches Gespräch haben werden.

Mit freundlichen Grüßen

I. Cantro

Isabel Cantro

Mitteilung Nr. 4

Von: Betriebsrat

An: Alle Mitarbeiter und Führungskräfte der Röthmann AG

Datum: 20. April 20..

Einladung zur Betriebsversammlung

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
sehr geehrte Damen und Herren,

wir laden Sie herzlich zur Betriebsversammlung am Mittwoch 11. Mai ein.

Dauer: 8:00 – ca. 11:00 Uhr

Veranstaltungsort: große Kantine im Block B

Programm:

1. Begrüßung durch den Betriebsratsvorsitzenden
2. Bericht des Betriebsrats
3. Stellungnahme der Unternehmensleitung
4. Aussprache und Diskussion

Bitte unterstützen Sie durch Ihre Teilnahme unsere Arbeit.

Wir freuen uns auf Ihr Kommen und auf eine konstruktive Diskussion.

Mit freundlichen Grüßen

Bernd Saalfeld

Vorsitzender des Betriebsrates

Mitteilung Nr. 5

Reisinger KG
Grünwalder Weg 50–58
82008 Unterhaching

Schr geehrte/r Frau/Herr
Bitte klären Sie diese Angelegenheit
bis zum angegebenen Termin.
MfG
I. Cantro 06.05.

Röthmann AG
Geschäftsführung
Postfach 122336
50739 Köln

Unterhaching, 05.05.

Beschwerde über Ihren Außendienstmitarbeiter

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Verhalten Ihres Außendienstmitarbeiters Herrn Sommer ist für uns nicht mehr tolerierbar. Terminzusagen werden von ihm nicht eingehalten. Entweder wir werden künftig von einem anderen Mitarbeiter betreut, oder wir werden den Auftrag für die Erneuerung unserer Leergutautomaten an ein anderes Unternehmen vergeben.

Wir erwarten Ihre Rückmeldung bis kommenden Montag.

Heinrich Reisinger
Geschäftsführer

Mitteilung Nr. 6a

Interne Mitteilung

Datum: 06.05.

Von: Bereichsleiter Herrn Dr. Renner
An: Alle Abteilungsleiter

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit Schreiben vom 10.12. des letzten Jahres wurden Ihnen die Einsparungsziele für Ihren Verantwortungsbereich mitgeteilt. Diese wurden im ersten Quartal leider noch unzureichend umgesetzt – siehe beigefügte Übersicht.

Ich möchte noch einmal auf die Wichtigkeit dieses Themas verweisen. Zum Erhalt unserer Marktposition sind wir dazu gezwungen, die Kosten in allen Bereichen zu reduzieren. Das Kostensenkungsprogramm hat für die Unternehmensleitung höchste Priorität.

Am 11. Mai findet in meinem Büro um 11:30 Uhr eine Besprechung zur Umsetzung der Einsparungsziele statt. Bitte erarbeiten Sie bis dann konkrete Vorschläge zur Kostenreduktion in Ihren Verantwortungsbereichen und bringen Sie Ihre Kennzahlen mit.

Planen Sie für die Besprechung mind. 2,5 Stunden ein.

Mit freundlichen Grüßen

Renner

Dr. Renner
Bereichsleiter

Anlage

Mitteilung Nr. 6b

Kostenstelle	Einsparungsziel Quartal 1	Realisierte Einsparung Quartal 1
2230 AL Sales & Marketing	3.700,00	2.400,31
2231 Verkaufsinndienst	5.900,00	2.101,51
2232 Vertriebsaußendienst	9.800,00	9.692,03
2234 Marketing	14.400,00	8.900,93
2235 techn. Kundendienst	2.700,00	2.222,87
2310 AL Produktion	4.200,00	3.789,96
2311 Produktion	8.700,00	5.780,41
2312 Materialeinkauf	7.000,00	3.250,87
2313 Logistik	11.250,00	9.780,09
2470 AL Entwicklung	2.900,00	3.145,00
2471 Produktlinie A	7.900,00	5.698,28
2472 Produktlinie B	4.100,00	2.105,52
2510 AL Organisation & Verw.	2.100,00	1.152,85
2511 Personal	4.200,00	3.163,87
2512 Controlling & Rechnungsw.	2.000,00	1.805,20
2513 Verwaltung & Registratur	4.800,00	2.109,32

Mitteilung Nr. 7

Central Lebensmittel Deutschland AG
Abt. Instandhaltung und Technik
Dr.-Stoll-Ring 42–56
40235 Düsseldorf

Röthmann AG
Frau/Herr
Abteilungsleiter Sales & Marketing
Postfach 122336
50739 Köln

Terminbestätigung

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

es freut mich, dass sich unsere Wege nach so langer Zeit wieder kreuzen. Vielen Dank für das interessante Telefonat Anfang dieser Woche und die rasche Übersendung des ersten Angebotsentwurfs durch Ihren Herrn Leimeister.

Aufgrund unseres ehrgeizigen Projektplans sollten wir noch in dieser Woche über eine mögliche Zusammenarbeit in puncto Leergutsysteme persönlich sprechen. Der Zeitplan für eine Umstellung unserer Automatisensysteme ist an die Renovierungsarbeiten unserer Filialen gekoppelt, deshalb müssen wir uns zügig für einen Anbieter entscheiden.

Wir nehmen gerne Ihren Terminvorschlag für den 12.05. von 9:00 bis ca. 12:00 Uhr an und freuen uns darauf, Sie und Herrn Leimeister in unserem Hause begrüßen zu dürfen.

Mit besten Grüßen

Ihr

Henry Weber
Abteilungsleiter
Instandhaltung u. Technik

Mitteilung Nr. 8

Interne Mitteilung

Datum: 06.05.

Von: Bereichsleiter HR – Finanzen – Recht, Dr. Bernhard

An: Alle Führungskräfte der Röthmann AG

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie Sie wissen, findet am Mittwoch, den 11. Mai, von 8:00 bis 11:00 Uhr die Betriebsversammlung statt.

In den vergangenen Jahren ist aufgefallen, dass einige Führungskräfte trotz Einladung durch den Betriebsrat den Betriebsversammlungen zunehmend fern geblieben sind. Die daraus resultierende negative Resonanz bei vielen Mitarbeitern ist auch unserem Vorstand nicht verborgen geblieben.

Bitte denken Sie daran, dass von allen Führungskräften eine hohe Signalwirkung auf die Mitarbeiter ausgeht – in wirtschaftlich schwierigen Zeiten umso mehr. Durch Ihre Teilnahme an der Betriebsversammlung drücken Sie Ihre Verbundenheit zum Unternehmen und zu den Mitarbeitern aus.

Die Unternehmensleitung freut sich über Ihre Teilnahme.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Bernhard

Bereichsleiter HR – Finanzen – Recht

Mitteilung Nr. 9

Interne Mitteilung

Datum: 06.05.

Von: Personalverwaltung – Geschäftsbereich Leergutsysteme
An: Frau/Herrn Abteilungsleiter/in Sales & Marketing

Stellenausschreibung Sekretär/in

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

wir freuen uns Ihnen mitteilen zu dürfen, dass bis zum Ablauf der Ausschreibungsfrist eine Reihe interessanter Bewerbungen für die bei Ihnen zu besetzende Stelle eingegangen sind. Sieben Bewerbungen wären m.E. hervorragend geeignet und kommen für die engere Auswahl in Betracht. Die Bewerbungsgespräche wird unsere Personalreferentin Fr. Müller mit Ihnen gemeinsam führen.

Aufgrund der zeitnahen Besetzung zum 01.06. ist es erforderlich, dass die Auswahlgespräche noch in dieser Woche stattfinden. Am Wochenende beginnen die zweiwöchigen Pfingstferien und die meisten der Bewerberinnen sowie unsere Personalreferentin stehen in dieser Zeit urlaubsbedingt nicht zur Verfügung.

Wir haben pro Bewerber 1 Std. angesetzt und schlagen Ihnen vor, die sieben Gespräche am kommenden Freitag, 13.05., im Zeitraum von 8:30 bis 16:30 Uhr in unserem Besprechungsraum zu führen. Wenn das für Sie in Ordnung ist, dann bestätigen Sie uns bitte bis zum 10.05. den Termin.

Mit freundlichen Grüßen

Ursula Weber
Personalverwaltung

Mitteilung Nr. 10

Interne Mitteilung

Datum: 02.05.

Von: Bereichsleiter Herrn Dr. Renner

An: Abteilungsleiter Sales & Marketing, Frau/Herrn

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

ich möchte Sie als neuen Abteilungsleiter Sales & Marketing bei der Röthmann AG noch einmal ganz herzlich willkommen heißen. Ich freue mich, dass wir Sie für diese äußerst interessante und zugleich sehr verantwortungsvolle Position gewinnen konnten.

Wie bereits in unseren Vorgesprächen erklärt, erhoffen wir uns durch Ihren Beitrag entscheidende Impulse zur Umsatzsteigerung in unserem Geschäftsbereich.

Gerne möchte ich in der kommenden Woche Ihre ersten Ansätze und Vorschläge kennenlernen und mit Ihnen die Strategien zur Erreichung unserer gemeinsamen Umsatz- und Vertriebsziele abstimmen.

Ich erwarte Sie am 11.05. um 14:45 Uhr in meinem Büro. Bitte planen Sie sich ca. 2 Stunden ein.

Mit freundlichen Grüßen

Renner

Dr. Renner
Bereichsleiter

Mitteilung Nr. 11 und 12

Mailbox Büro: Sie haben 2 neue Nachrichten

Nachricht vom 06.05. 10:32 Uhr

Guten Tag, Frau/Herr,

hier spricht Frank Heinzmann von der Firma Heinzmann. Herr Holzmann hat mich gebeten, mit Ihnen einen Termin für die Auswahl und das Maß Ihres neuen Teppichbodens abzustimmen. Leider erreiche ich Sie jetzt nicht persönlich. Da ich am Mittwoch in der Nähe bin, werde ich voraussichtlich zwischen 12 und 13 Uhr bei Ihnen vorbeischauen. Falls Sie noch Fragen haben, erreichen Sie mich unter 0170/192244567. Schönes Wochenende!

Nachricht vom 07.05. 09:17 Uhr

Guten Morgen, Frau/Herr,

hier ist Peter Leimeister. Leider bin ich gestern auf dem Nachhauseweg gestürzt und habe mir das Bein gebrochen. Ich werde nun einige Tage im Krankenhaus verbringen müssen, aber es geht mir den Umständen entsprechend gut. Für kommenden Dienstag ist ein sehr wichtiger Termin mit den Vertretern der Supermarktkette Kohlmann in Wien angesetzt, zu dem ich mit unserem Außendienstler Herrn Bauer reisen wollte. Da die Österreicher sehr großen Wert darauf legen, dass die Gespräche auf Führungskräfteebene geführt werden, wäre es gut, wenn Sie den Termin für mich wahrnehmen könnten. Der Flug ist für 8:30 Uhr gebucht, Rückflug ist um 17:30 Uhr. Herr Bauer ist einer unserer erfahrensten und besten Mitarbeiter und ist gebrieft. Ansonsten empfehle ich Ihnen mit Frau Cantra Rücksprache zu halten, mit der ich die Vorgehensweise abgestimmt habe. Darüber hinaus bitte ich Sie, meine weiteren Termine zu delegieren oder zu verschieben. Als Abteilungsleiter haben Sie ja Zugang zu meinem Terminkalender. Meine Frau wird Ihnen heute noch eine E-Mail aus meinem Account mit weiteren Infos zukommen lassen. Wenn Sie Fragen haben, erreichen Sie mich unter: 0221-467221478.

Mitteilung Nr. 13

Von: Leimeister, Peter
An: Abteilungsleiter/in,
Gesendet: 07.05. 12:53
Betreff: FW: Gesprächstermin Wien

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

im Auftrag meines Mannes, der ja leider im Krankenhaus liegt, soll ich Ihnen diese E-Mail weiterleiten.

Mit freundlichen Grüßen

Roswitha Leimeister

Von: Cantro, Isabel
An: Leimeister, Peter
Gesendet: 28.04. 9:31
Betreff: Gesprächstermin Wien

Sehr geehrter Herr Leimeister,

wie gestern besprochen, reisen Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter Herrn Bauer am Dienstag, 10.05. nach Wien. Leider kann ich entgegen meiner ursprünglichen Annahme aufgrund unaufschiebbarer Termine doch nicht mitkommen. Wir haben ja alle wesentlichen Details ausführlich besprochen. Wie Sie wissen, ist es unseren Gesprächspartnern vom Kohlmann-Konzern anscheinend wichtig, dass Sie als Führungskraft unseres Hauses persönlich anwesend sein werden. Ich bin davon überzeugt, dass Sie die Röthmann AG vorbildlich repräsentieren werden und zu einem guten Ergebnis kommen. Da es sich um einen sehr wichtigen Auftrag für unser Unternehmen handelt, setzt Herr Dr. Renner große Hoffnungen in Sie!

Viele Grüße

I. Cantro

Mitteilung Nr. 14

Interne Mitteilung

Datum: 06.05.

Von: Organisation & Verwaltung – Geschäftsbereich Leergutsysteme
An: Frau/Herrn Abteilungsleiter/in Sales & Marketing

Interne Abrechnungssysteme

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

nochmals herzlich willkommen bei uns.

Um Ihnen die künftige Arbeit zu erleichtern, erhalten Sie wie alle neuen Führungs-kräfte eine individuelle Vorstellung unserer internen Abrechnungssysteme, die Ihnen künftig als Instrumente in der täglichen Arbeit zur Verfügung stehen werden und nötige Grundlagen für eine optimale Zusammenarbeit mit dem internen Verwaltungs- und Finanzbereich darstellen.

Aus diesem Grund lade ich Sie hiermit für kommenden Freitag, 13.05., um 15.00 Uhr in den Raum 302 ein. Die Präsentation wird etwa 2 Stunden dauern. Ich bitte Sie um Rückmeldung bis kommenden Montag.

Mit freundlichen Grüßen

R. Dreier

Roswitha Dreier
Abteilungsleiterin

Mitteilung Nr. 15

Interne Mitteilung

Datum: 04.05.

Von: stellvertretende Bereichsleiterin, Fr. Cantro

An: Abteilungsleiter/in Sales & Marketing, Frau/Herrn

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

Qualität wird in unserem Hause großgeschrieben. Wie Sie sicher bereits wissen, sind in unserem Hause unterschiedliche Qualitätssysteme implementiert.

Mitarbeiterqualifikation und -motivation sind die Voraussetzungen für Qualität, und all dies lässt sich nur bei optimalen Kommunikationswegen erreichen. Seit nunmehr zwei Jahren gibt es daher in unserem Haus einen internen Qualitätszirkel »Kommunikation«.

Der Qualitätszirkel besteht aus 8 MitarbeiterInnen, und pro Jahr werden 2 Mitarbeiter regelmäßig ausgetauscht, damit unterschiedliche Meinungen und Abteilungen vertreten werden. Der Zirkel trifft sich einmal pro Quartal. Die Sitzungen dauern in der Regel maximal 2 Stunden.

Am Dienstag, den 10.05. um 14.00 Uhr findet das nächste Treffen im großen Sitzungssaal statt. Eine Kollegin ist aus Mutterschutzgründen soeben ausgeschieden. Im Namen von Herrn Dr. Renner darf ich Sie herzlich einladen, den Qualitätszirkel »Kommunikation« im laufenden Jahr weiter zu begleiten. Gerade neue Mitarbeiter bringen wichtigen Input. Darüber hinaus ist der Röthmann AG daran gelegen, neue Mitarbeiter aller Ebenen aktiv einzubinden.

Bitte geben Sie bis Ende der Woche Bescheid, ob Sie der Einladung folgen wollen.

Mit freundlichen Grüßen

J. Cantro

Isabel Cantro

Mitteilung Nr. 16

Einladung

Datum: 05.05.

Von: Vorstandsassistentin Fr. Krachtowil

An: Frau/Herrn Abteilungsleiter/in Sales & Marketing, Leergutsysteme

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

im Namen unseres Vorstands lade ich Sie herzlich zum nächsten Round-Table-Gespräch für Führungskräfte am 12.05 von 13:30 bis 16:30 Uhr ein.

Am Round-Table-Gespräch mit Herrn Wölki nehmen die Bereichsleiter sowie alle Abteilungsleiter unseres Hauses teil. Die Veranstaltung findet regelmäßig am zweiten Donnerstag des Monats im großen Sitzungssaal statt (ausgenommen August). Bitte planen Sie sich die entsprechenden Termine ein.

Herr Wölki möchte Sie als neue Führungskraft unseres Unternehmens besser kennenlernen und lädt Sie und Herrn Dr. Renner im Anschluss an das Round-Table-Gespräch zu einem gemeinsamen Abendessen ein. Wir werden im Restaurant Il Gusto für 17:30 Uhr eine Reservierung vornehmen. Bitte bestätigen Sie mir deshalb den Termin bis kommenden Dienstag.

Mit freundlichen Grüßen

Dana Krachtowil

Vorstandsassistentin

Persönlicher Kalender: Bereichsleiter Ralf Renner

Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00	Ganztägige Geschäftsreise				Urlaub
08:00			Betriebs- versammlung 08:00 – 11:00		Projektmeeting 08:30 – 9:30
09:00					
10:00		Besprechung Vorstand 10:00 – 14:00			
11:00					
12:00			Besprechung 11:30 – 14:00		
13:00					Round Table 13:30 – 16:30
14:00					
15:00			Besprechung AL Sales & Marketing 14:45 – 16:45		
16:00					
17:00					Abendessen 17:30 – 19:30
18:00					

Persönlicher Kalender: Stellvertretende Bereichsleiterin Isabel Cantro

Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00	Gesperrt 07:00 – 09:30			Geschäftsreise 07:00 – 18:00	
08:00			Betriebs- versammlung 08:00 – 11:00		
09:00					Gesperrt 09:00 – 11:00
10:00	Besprechung HR 09:30 – 12:30				
11:00					
12:00		Geschäftsreise @ Berlin 11:30 – 18:00 WICHTIG!	Besprechung 11:30 – 14:00		
13:00	Projektmeeting 12:30 – 14:00				
14:00					
15:00	Besprechung Controlling 15:00 – 17:30				
16:00					
17:00					
18:00					

Persönlicher Kalender: Teamleiterin Frau Lösaus

Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00		Urlaub 10.05. – 18.05.	Urlaub 10.05. – 18.05.	Urlaub 10.05. – 18.05.	Urlaub 10.05. – 18.05.
08:00	Arztbesuch 08:00 – 10:00				
09:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00					
14:00	Wöchentl. Besprechung Vertriebs- außendienst Herr Leimeister 14:00 – 16:00				
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					

Persönlicher Kalender: Teamleiter Herr Leimeister

Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00					
08:00		Dienstreise Firma Kohlmann Wien 07:30 – 19:30	Betriebs- versammlung 08:00 – 11:00		
09:00				Besprechung Außendienst Süd 09:00 – 13:00 Aufarbeitung Jahrestagung	Besprechung Außendienst Nord 09:00 – 13:00 Aufarbeitung Jahrestagung
10:00					
11:00					
12:00					
13:00			Mittagessen mit Herrn Häußler 13:00 – 14:00		
14:00	Wöchentl. Besprechung mit Vertriebs- innendienst		Vorbereitung Außendienst- Besprechung 14:00 – 16:00		
15:00	Frau Lösaus 14.00 – 16:00				
16:00	Vorbereitung Dienstreise Wien 16:00 – 17:00				Privat ab 16:00
17:00		Privat ab 17:00			
18:00					

Persönlicher Kalender: Teamleiterin Frau Bahr

Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00					
08:00			Betriebs- versammlung 08:00 – 11:00		
09:00	Marketing- besprechung 09:00 – 10:30				
10:00					Beurteilungsge- spräch Praktikan- tin 10:30 – 11:30
11:00					
12:00		Projektmeeting WICHTIG! 12:30 – 14:30			
13:00					Gesperrt 13:00 – 14:00
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					

Persönlicher Kalender: Teamleiter Herr Häußler

Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00	Kundentermin 07:00 – 10:00				Kundentermin 07:00 – 09:30
08:00		Kundentermin 08:00 – 09:30	Betriebs- versammlung 08:00 – 11:00		
09:00					
10:00					
11:00	Kundentermin 10:30 – 14:30	Kundentermin 11:00 – 13:00			
12:00					
13:00			Mittagessen mit Herrn Leimeister 13:00 – 14:00	Kundentermin 13:30 – 15:30	
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					

LÖSUNGSVORSCHLAG

Abteilungsleiter/in Sales & Marketing = eigener Kalender!!

Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00		Ganztägige Dienstreise Wien Kd. Kohlmann (Nrn. 12 & 13)			
08:00			Betriebsversammlung 08:00 – 11:00 (Nrn. 4 & 8)		
09:00	Kundenbeschwerde (Nr. 5)			Kundentermin Henry Weber 09:00 – 12:00 (Nr. 7)	Compliance-Schulung (Nr. 1) 08:30 – 12:30
10:00	Absagen/Absprachen (Nrn. 1, 2, 3, 9, 11, 12, 14, 15, 16) 10:00 – 11:00				
11:00					
12:00					
13:00					Bewerbungs-gespräche Sekretariat 13:00 – 17:00 (Nr. 9)
14:00	Rücksprache Frau Centro wegen Kunde Kohlmann (Nrn. 12 & 13)			Round-Table-Gespräch 13:30 – 16:30 (Nr. 16)	
15:00	Besprechung mit allen Teamleitern zu Einsparpotenzialen (Nrn. 6a & 6b)		Besprechung Dr. Renner 14:45 – 16:45 (Nr. 10)		
16:00					
17:00					
18:00				Abendessen Vorstand ab 17:30 (Nr. 16)	

Formblatt 2	
	Ihre Lösung, Vorgehensweise bzw. Maßnahmen
Mitteilung Nr. 1	Compliance-Schulung kann nur am 13.05. 8:30 – 12.30 Uhr wahrgenommen werden → Info an Personalabteilung.
Mitteilung Nr. 2	Überprüfung, ob Neumöblierung und Teppichneuverlegung tatsächlich nötig (Umsetzung Kosteneinsparungsprogramm) / evtl. Rücksprache mit Herrn Holzmann.
Mitteilung Nr. 3	Steht im Zusammenhang mit Mitteilung Nr. 9.
Mitteilung Nr. 4	Teilnahme an der Betriebsversammlung, steht im Zusammenhang mit Mitteilung Nr. 8 (Vorbildfunktion Führungskraft!)
Mitteilung Nr. 5	Rückmeldung an Herrn Reisinger am Montag, vorher Rücksprache mit Herrn Sommer, um die Hintergründe kennenzulernen. Evtl. Telefonat mit Herrn Leimeister diesbezüglich
Mitteilung Nr. 6a	Besprechungsstermin am 11.05. von 11:30 – 14:00 Uhr einplanen. Zur Vorbereitung darauf eigene Teamleiter zu einer Besprechung einladen / einziger möglicher gemeinsamer Termin Montagnachmittag (ab ca. 15.00 Uhr). Einzelgespräche mit den Teamleitern am Montag wären ebenfalls möglich, aber unter Effizienzgesichtspunkten nur die zweitbeste Lösung.
Mitteilung Nr. 6b	Handlungsbedarf im Vertriebsinnendienst, Marketing, technischen Kundendienst sowie der eigenen Kostenstelle / Einsparungsziel im Vertriebsaußen- dienst weitgehend erfüllt
Mitteilung Nr. 7	Persönliche Wahrnehmung des Termins mit Henry Weber am 12.05. von 9:00 – 12:00 Uhr. Da Herr Leimeister krankheitsbedingt nicht teilnehmen kann, ggf. als fachlichen Ansprechpartner einen erfahrenen Außendienstmitarbeiter (zum Beispiel Herrn Bauer) einbinden. Eventuell vorher Rücksprache mit Herrn Leimeister halten.
Mitteilung Nr. 8	Steht im Zusammenhang mit Mitteilung Nr. 4. Aus unternehmenspolitischen Gründen ist die Teilnahme aller Führungskräfte erwünscht, deshalb Termin wahrnehmen.
Mitteilung Nr. 9	Kollidiert mit der Compliance-Schulung am Freitagvormittag / 7 Bewerber sind für eine engere Auswahl zu viel. Entweder von der Personalverwaltung die Bewerbungsunterlagen anfordern, um die Vorauswahl selbst einzuschränken, oder die Personalverwaltung bitten, selbst eine Vorauswahl auf 3 – 4 Bewerber zu treffen. Aufgrund der Stellenbesetzung zum 01.06. müssen die Gespräche in der KW 19 stattfinden, deshalb eine reduzierte Anzahl von Personalauswahlgesprächen nach der Compliance-Schulung Freitag- nachmittag führen.

LÖSUNGSVORSCHLAG	Mitteilung Nr. 10	Wahrnehmung des Besprechungstermins am 11.05. von 14:45 Uhr bis mind. 16:45 Uhr. Bis zum Gesprächstermin verfügbare Zeitfenster nutzen, um strategische Vorschläge zu entwickeln.
	Mitteilung Nr. 11	Entweder Herrn Heinzmüller persönlich bzw. über Herrn Holzmann informieren, dass ein persönlicher Termin am Mittwoch zwischen 12:00 und 13:00 Uhr nicht in Frage kommt (kollidiert mit dem Besprechungszeitpunkt bei der Bereichsleitung [Mitteilung Nr. 6a]). Entweder Teppichbodenmuster anfordern oder Termin zu einem unkritischen Zeitpunkt vereinbaren bzw. ganz absagen. Siehe Mitteilung Nr. 2. Eventuell prüfen, ob die Erneuerung des Teppichbodens überhaupt erforderlich und aus Kostengründen vertretbar ist.
	Mitteilung Nr. 12	Wahrnehmung des Gesprächstermins bei der Supermarktkette Kohlmann in Wien, da die Anwesenheit einer Führungskraft erforderlich ist (siehe auch Mitteilung Nr. 13); ganztägige Abwesenheit. Vorher Gespräch mit der stellvertretenden Bereichsleiterin, Frau Cantro, zwecks Hintergrundinfos zur Verhandlungsstrategie (mögliche Zeitfenster Montag zwischen 14:00 und 15:00 Uhr und ab 17:30 Uhr / evtl. Rücksprache mit dem Außendienstmitarbeiter, Herrn Bauer, der ebenfalls an dem Gespräch teilnimmt.) Außerdem Terminkalender von Herrn Leimeister prüfen und Termine absagen bzw. verschieben.
	Mitteilung Nr. 13	Bezieht sich auf Mitteilung Nr. 12.
	Mitteilung Nr. 14	Aufgrund der in diesem Zeitraum stattfindenden Bewerbungsgespräche – mit höherer Priorität (siehe Mitteilung Nr. 9) – kann dieser Termin nicht wahrgenommen werden. Kontaktaufnahme mit Frau Dreier zwecks Vereinbarung eines neuen Termins zu einem unkritischen Zeitpunkt.
	Mitteilung Nr. 15	Wegen der für Dienstag angesetzten Geschäftsreise nach Wien (Supermarktkette Kohlmann – siehe Mitteilungen Nrn. 12 und 13) ist die Teilnahme an dieser Veranstaltung nicht möglich. Diesbezügliche Info an Frau Cantro mit dem Hinweis auf die grundsätzliche Bereitschaft an der Mitwirkung am Qualitätszirkel.
	Mitteilung Nr. 16	Termin für das Round-Table-Gespräch am 12.05. von 13:30 bis 16:30 Uhr sowie Abendessen mit dem Vorstand ab 17:30 Uhr einplanen. Terminbestätigung an die Vorstandsassistentin am Montag.

9. Strategien für weitere Aufgaben

Sie erhalten in diesem Kapitel die wichtigsten Hintergrundinformationen und Lösungsstrategien für die Bearbeitung weiterer Aufgaben. Diese Module sind im Assessment-Center aber statistisch betrachtet nicht mehr so stark vertreten wie die zuvor behandelten sechs Hauptaufgaben.

Weitere Assessment-Center-Module:

- Bericht
- Biografischer Fragebogen
- Disput
- Fact-Finding
- Planspiel
- Selbstreflexion
- Testverfahren
- Vorstellungsrunde

Bericht

Beschreibung der Aufgabe

Ihr Auftrag besteht darin, anhand vorgegebener Informationen einen Bericht zu einem bestimmten Thema zu verfassen. Dabei kann das Ausgangsmaterial ähnlich umfangreich und unübersichtlich strukturiert sein wie bei einer Fallstudie. Im Gegensatz dazu ist es jedoch nicht Ihre Aufgabe, eine Lösung zu erarbeiten. Vielmehr sollen Sie eine übersichtliche Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte erstellen. Manchmal wird für diesen Arbeitsauftrag ein PC mit Textverarbeitungsprogramm zur Verfügung gestellt, ansonsten erfolgt die

Bearbeitung handschriftlich. Eventuell enthält der Arbeitsauftrag eine Seitenzahl als Obergrenze für Ihr Arbeitsergebnis. Eine Präsentation wird normalerweise nicht erwartet. Der Bericht hat als Einzelaufgabe – und damit eventuell als Lückenfüller – den früher bevorzugt eingesetzten Aufsatz weitgehend abgelöst.

Die Führungskräfteanwärter eines Schweizer Kreditinstituts bekamen im internen Assessment-Center den Auftrag, für den Vorstand einen Statusbericht zu einem aktuellen Projekt zu erstellen. Die ausgehändigten Informationen zum Projekt umfassten mehrere hundert Seiten. Die Bearbeitung erstreckte sich über einen kompletten Assessment-Center-Tag. Dabei wurde die Einzelarbeit jedoch immer wieder zur Durchführung anderer Aufgaben, wie zum Beispiel von Rollenspielen, unterbrochen.

Beispiel

Beurteilungskriterien

- analytische Fähigkeiten
- strukturiertes Vorgehen
- vernetztes Denken
- Fähigkeit, Prioritäten zu setzen
- schriftliches Ausdrucksvermögen

Empfehlung

Wenden Sie zur Verarbeitung umfangreicher Ausgangsinformationen die ARD-ZDF-Technik (siehe Kapitel *Fallstudie*, Abschnitt *Umgang mit der Datenflut*, ab Seite 232) an. Ihr Ziel muss es sein, die Informationen so zu filtern, zu komprimieren und aufzubereiten, dass deren Kernaussagen erhalten bleiben und sinngemäß vermittelt werden. Vergegenwärtigen Sie sich in diesem Zusammenhang, welche Informationen der Leser Ihres Berichts unbedingt benötigt. Denken Sie daran, dass es nicht darum geht, selbst Stellung zu beziehen oder gar Lösungen anzubieten. Wahren Sie unbedingt Neutralität! Bauen Sie Ihren Bericht übersichtlich und klar strukturiert auf. Halten Sie sich unbedingt an die vorgegebene Obergrenze und folgen Sie bei der Erstellung dem Motto »So wenig wie möglich, so viel wie nötig«.

Biografischer Fragebogen

Beschreibung der Aufgabe

Im Rahmen mehrstufiger Personalauswahlverfahren wird über dieses Modul oft die erste Selektion der Bewerbungen vorgenommen. Wenn Sie sich bei einem Großunternehmen schon einmal online beworben haben, kennen Sie solche Abfragemasken. Sie müssen zunächst diverse Felder ausfüllen und eine Reihe von Fragen beantworten, bevor Sie die Bewerbung abschließen können. Dabei handelt es sich in der Regel um einen biografischen Fragebogen. Dieses Instrument dient dem Arbeitgeber zur systematischen, standardisierten Erfassung diagnostisch relevanter Informationen.

Auch im Rahmen interner Assessment-Center kann der biografische Fragebogen zum Einsatz kommen. Das Ziel ist hier jedoch weniger eine Vorselektion. Die gewonnenen Informationen können sowohl als Grundlage für ein Interview dienen als auch in die Erstellung eines Entwicklungsplans mit einbezogen werden. Die Beantwortung des Fragebogens ist üblicherweise vorgelagert, findet also einige Tage oder Wochen vor dem Assessment-Center statt und kann online oder in Papierform erfolgen.

In einem biografischen Fragebogen werden zunächst die Daten und Fakten zur Person und zum Werdegang erfasst, wie

- persönliche Daten,
- Ausbildung,
- berufliche Stationen/Berufserfahrung,
- Auslandsaufenthalte,
- Weiterbildung,
- Interessen, Hobbys
- und eventuell Versetzungsbereitschaft.

Natürlich kann bei der Bewerberauswahl für eine bestimmte Stelle über weitere Fragen auch die fachliche Eignung überprüft werden.

Geht es in dem Assessment-Center um die Qualifizierung für eine bestimmte Hierarchieebene, dann sind zusätzlich oft Fragen zur Persönlichkeit enthalten. Thematisiert werden dabei Punkte wie zum Beispiel

- Stärken,
- Schwächen,
- Erfolge,
- Misserfolge und
- Ziele.

Empfehlung

Die Bearbeitung der Fragen zu Ihren persönlichen Daten und Ihrem Werdegang sollte keine Schwierigkeiten bereiten. Beantworten Sie solche Fragen unbedingt wahrheitsgemäß, da Ihre Aussagen überprüfbar sind.

Sind darüber hinaus Fragen zur Persönlichkeit beziehungsweise zu Soft-Skill-Themen vorgegeben, dann nehmen Sie sich für deren Beantwortung viel Zeit. Machen Sie sich bewusst, dass Sie über diese Aussagen eine Selbsteinschätzung vor Beginn des Assessment-Centers abliefern. Diese sollte auf jeden Fall gut durchdacht sein. Beantworten Sie die Fragen mithilfe der im Kapitel *Strukturiertes Interview* vorgestellten Strategien (*Standortbestimmung und Fragen zum Thema Persönlichkeit* ab Seite 199).

Fertigen Sie für Ihre eigenen Unterlagen immer eine Kopie des von Ihnen ausgefüllten biografischen Fragebogens an. Erfolgt die Bearbeitung online, dann kopieren Sie Ihre Eingaben per Screenshot. So haben Sie die Möglichkeit, sich kurz vor dem Assessment-Center Ihre Antworten noch einmal zu vergegenwärtigen und sich auf ein mögliches Interview vorzubereiten.

Disput

Beschreibung der Aufgabe

Hierbei handelt es sich um ein Modul, das fast ausschließlich bei Assessment-Centern im öffentlichen Dienst – bevorzugt in Bundesbehörden – zum Einsatz kommt. Als Diskussionsgrundlage wird oft ein kontroverses gesellschaftliches oder politisches Thema vorgegeben, zu dem Sie nun eine bestimmte Position vertreten müssen.

Beispiel

- *Soll die Höhe der Managergehälter gesetzlich begrenzt werden?*
- *Ist die Einführung eines generellen Tempolimits auf deutschen Autobahnen sinnvoll?*

Vertreten einer Position

Bei einem Disput gibt es im Assessment-Center zwei Varianten. Er kann in Form eines Zweiergesprächs stattfinden, in dem Sie entweder gegen einen anderen Kandidaten oder gegen einen Mitwirkenden aus dem Veranstalterteam antreten. Die andere Möglichkeit wäre eine Gruppenaufgabe, bei der die eine Hälfte die Pro-Position und die andere Hälfte die Contra-Position vertreten muss. Oft wird eine kurze Vorbereitungszeit von wenigen Minuten gewährt, um sich in das Thema hineinzudenken. Die Durchführung dauert in der Zweierkonstellation meist zwischen fünf und zehn Minuten. Findet die Aufgabe in der Gruppe statt, veranschlagt man je Disputant mindestens fünf Minuten (zum Beispiel bei vier Teilnehmern mindestens 20 Minuten).

Sofern es sich um einen Diskussionspartner aus dem Veranstalterteam handelt, überlässt man in der Regel dem Kandidaten die Auswahl seiner Position. Sie können sich also vor Beginn entscheiden, ob Sie als Befürworter oder Gegner des Vorschlags auftreten möchten. Anders verhält es sich dagegen, wenn Sie mit anderen Kandidaten diskutieren müssen. Um Chancengleichheit zu gewährleisten, wird allen Beteiligten ihre Position vorgegeben. Die Wahrscheinlichkeit ist deshalb hoch, dass Sie eine Meinung vertreten müssen, die gar nicht Ihrer persönlichen Überzeugung entspricht.

Genau darin ist eine der Schwachstellen und Kritikpunkte dieser Aufgabe begründet. Diese Konstellation erschwert es vielen Teilnehmern,

sich mit dem Auftrag zu identifizieren. Dies unterscheidet den Disput auch von einer Gruppendiskussion mit Rollenvorgabe, in der versucht wird, Rollen beziehungsweise Funktionen vorzugeben, die eine relativ hohe Identifikation ermöglichen. Im Vergleich zur klassischen Gruppendiskussion wird beim Disput zudem am Ende kein Ergebnis erwartet. Außerdem ist der Einsatz von Medien normalerweise nicht zulässig.

Beurteilungskriterien

- sprachliches Ausdrucksvermögen
- Argumentationsstärke
- Überzeugungsfähigkeit

Empfehlung

Das wichtigste Gebot lautet: Identifizieren Sie sich unbedingt mit Ihrer Position – auch wenn diese vorgegeben ist und womöglich nicht Ihrer persönlichen Überzeugung entspricht. Nehmen Sie das Thema ernst, selbst wenn es Ihnen trivial erscheint.

Ein Disput lässt sich im Vorfeld sehr gut mit einem Übungspartner trainieren. Bitten Sie Ihren Mitspieler, ein kontroverses Thema auszuwählen und Ihnen eine bestimmte Position zuzuweisen – im Idealfall die, die nicht Ihrer persönlichen Meinung entspricht. Achten Sie bei dieser Aufgabe auch auf Ihre nonverbalen Signale, wie Blickkontakt, Sitzhaltung und Gestik. Orientieren Sie sich dabei an den Hinweisen im Kapitel *Gruppendiskussion* (Abschnitt *Körpersprachliche Präsenz* Seite 109/110).

Fact-Finding

Beschreibung der Aufgabe

Bei dieser Übung handelt es sich um eine Kombination aus Fallstudie und Rollenspiel.

Beispiel

Auszug aus dem Arbeitsauftrag

... Die Transaxle GmbH plant die Errichtung einer neuen Produktionsstätte im Ausland. Dabei sind vier Standorte in unterschiedlichen Ländern in der engeren Auswahl. Nähere Informationen zu den einzelnen Standorten finden Sie auf den folgenden Seiten. ... Sie wurden als Unternehmensberater beauftragt, der Transaxle GmbH eine Standortempfehlung auszusprechen. ... Sie haben nun 20 Minuten Zeit, um sich mit den Ausgangsinformationen auseinanderzusetzen. Anschließend haben Sie die Gelegenheit, mit Herrn Dr. Roth, einem der Geschäftsführer, im Rahmen eines zehnminütigen Gesprächs offene Fragen zu klären. Danach stehen Ihnen zur Entwicklung Ihrer Entscheidungsvorlage 15 Minuten zur Verfügung. Diese präsentieren Sie im Anschluss der Geschäftsführung. ...

Die Fallbearbeitung wird bei dieser Aufgabe durch die Rollenspielsituation unterbrochen. Für die Bearbeitung des Fallmaterials steht Ihnen zu Beginn meist ein Zeitraum von zehn bis 20 Minuten zur Verfügung. Die Ausgangsinformationen bewegen sich in der Regel in einem Umfang von zehn bis 20 Seiten. Gehen Sie davon aus, dass darin aber nicht alle notwendigen Informationen enthalten sind. Nach dieser ersten Bearbeitungsphase schließt sich dann ein Gespräch mit Ihrem Auftraggeber an, dafür wird oft ein Zeitrahmen von fünf bis 15 Minuten angesetzt.

Suche nach den fehlenden Puzzle-Teilen

Die Herausforderung besteht darin, das Fallmaterial bis zu diesem Zeitpunkt bereits so durchdrungen zu haben, dass Sie wissen, welche Punkte zur Problemlösung fehlen, und genau diese zu hinterfragen. Im Gespräch selbst besteht eine gewisse Gefahr, sich zu verzetteln. Ihr Ansprechpartner – der sich in der Rolle Ihres Auftraggebers zwar grundsätzlich kooperativ verhalten wird – könnte Ihnen die Faktensuche durch schlecht strukturierte, unvollständige oder überflüssige Informationen erschweren.

Nach Abschluss des Gesprächs setzen Sie die Fallbearbeitung fort und erarbeiten Ihren Lösungsvorschlag, der anschließend meist im Rahmen einer Präsentation vorgestellt werden muss.

Beurteilungskriterien

- analytische Fähigkeiten
- Problemlösungskompetenz
- konzeptionelle Fähigkeiten
- strategisches / ganzheitliches Denken
- Ergebnisorientierung
- kommunikatives Geschick

Empfehlung

Zur Vorbereitung auf diese spezielle Assessment-Center-Aufgabe empfehle ich Ihnen, sich auf jeden Fall mit dem kompletten Kapitel *Fallstudie* und mit Teilenbereichen des Kapitels *Rollenspiel* auseinanderzusetzen.

Die wichtigsten Punkte bei der Lösung einer Fact-Finding-Aufgabe werden nun anhand der jeweiligen Bearbeitungsschritte kurz dargestellt.

1. Bearbeitungsschritt: Sichtung des Fallmaterials und Gesprächsvorbereitung

Selektieren Sie zügig das Ausgangsmaterial mithilfe der ARD-ZDF-Technik (siehe Kapitel *Fallstudie*, Abschnitt *Umgang mit der Datenflut*, ab Seite 232). Trennen Sie möglichen Ballast von den relevanten Daten, und setzen Sie sich dann nur noch mit diesen auseinander. Suchen Sie nach Informationslücken, widersprüchlichen Angaben und klärungsbedürftigen Themen und notieren Sie diese. Priorisieren Sie diese Punkte. Fragen Sie sich: Welches sind die wichtigsten Fragen, auf die Sie unbedingt Antworten benötigen, um überhaupt weiterarbeiten zu können? Im Kapitel *Rollenspiel* finden Sie unter der Rubrik *Gesprächsvorbereitung* im Abschnitt *Fragefelder* auf Seite 146 dazu weitere Tipps.

2. Bearbeitungsschritt: Rollenspiel – Gespräch mit dem Auftraggeber

Beim Rollenspiel der Fact-Finding-Aufgabe gibt es einige Parallelen zu dem ab Seite 185 behandelten Verkaufsgespräch. Bezugspunkte finden sich dort speziell in Phase 3 »Belange des Gesprächspartners / Bedarfsermittlung« und in Phase 4 »Bewertung«, wogegen die anderen Gesprächsphasen nicht 1:1 übertragbar sind.

Kommen Sie gemeinsam mit Ihrem Auftraggeber möglichst schnell zum Thema, ohne dabei eine freundliche Gesprächseröffnung und Begrüßung zu übergehen. Auf Smalltalk sollten Sie dabei weitgehend verzichten. Zeigen Sie dem Gesprächspartner kurz das Gesprächsziel auf, nämlich die Informationen herauszuarbeiten, die zur Lösung seines Problems noch erforderlich sind. Bitten Sie Ihr Gegenüber um Verständnis, dass Sie unter Anbetracht der knappen Zeit das Gespräch recht stringent führen müssen. Das heißt, dass Sie ihm viele Fragen stellen werden und es eventuell erforderlich sein könnte, ihn bei seinen Ausführungen zu unterbrechen, um an bestimmten Punkten direkt nachzuholen.

Arbeiten Sie Ihre Themen nun der Wichtigkeit nach ab. Formulieren Sie Ihre Fragen möglichst präzise. Stellen Sie immer nur eine Frage und warten Sie die Antwort ab, bevor Sie zur nächsten Frage kommen. Notieren Sie sich die Antworten stichpunktartig. Wenn Sie mehrere Fragen auf einmal stellen, müssen Sie damit rechnen, dass bei der Beantwortung Punkte offen bleiben. Falls es notwendig ist, dann scheuen Sie sich nicht, Ihren Gesprächspartner freundlich zu unterbrechen beziehungsweise mit einer Nachfrage einzuhaken.

Achten Sie im Gespräch auch auf Ihre nonverbalen Signale und berücksichtigen Sie dabei die im Kapitel *Rollenspiel unter Körpersprache und Kommunikation zwischen den Zeilen* dargestellten Empfehlungen (Seite 147).

3. Bearbeitungsschritt: Fallbearbeitung und Lösungsentwicklung

Verknüpfen Sie die im Gespräch gewonnenen Erkenntnisse mit den Informationen aus dem Fallmaterial und entwickeln Sie daraus Ihre Lösung. Orientieren Sie sich dabei an den im Kapitel *Fallstudie* vorgestellten Strategien zur Ergebnisfindung, die Ihrem Arbeitsauftrag entsprechen – also entweder geschlossene oder offene Fallstudie.

Planspiel

Beschreibung der Aufgabe

Bei dieser computergestützten Aufgabe agieren Sie als Führungskraft in einem fiktiven Unternehmen. Der Schwerpunkt der meisten Planspiele liegt auf strategischen Themen – insofern existieren inhaltliche Parallelen zu einer Fallstudie. Dort bleiben die Auswirkungen Ihres Lösungsansatzes jedoch hypothetisch und sind nicht sofort überprüfbar – in erster Linie zählt die Plausibilität. Im Planspiel bekommen Sie dagegen die Folgen Ihrer Entscheidungen direkt zu spüren. Die Aufgabe ist interaktiv – vom Prinzip vergleichbar mit einem Computerspiel. Darin besteht der große Unterschied zu einer Fallstudie.

Um die vorgegebenen Unternehmensziele umzusetzen, müssen Sie bestimmte Entscheidungen treffen und Transaktionen tätigen. So kann es beispielsweise erforderlich sein, dass Sie Personal einstellen oder abbauen, Budgets vergeben, Rohstoffe einkaufen, die Produktpalette erweitern oder Ihre Verkaufspreise anpassen. Das System reagiert nun auf Ihre Aktionen, unter Berücksichtigung hinterlegter betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Mechanismen sowie empirischer Zusammenhänge.

Bei anspruchsvollen Planspielen können auch unvorhergesehene Ereignisse eintreten, die schnelle Entscheidungen von Ihnen erfordern, wie Naturkatastrophen, Lieferengpässe oder Werksspionage. Im Idealfall ist das Planspiel auf die Anforderungen einer bestimmten Führungsebene zugeschnitten und spiegelt die Wettbewerbssituation des eigenen Unternehmens wider.

Die zur Verfügung stehende Bearbeitungszeit bewegt sich meist jenseits von 45 Minuten. Planspiele können sowohl als Einzel- als auch als Gruppenaufgaben eingesetzt werden.

Beurteilungskriterien

- strategisches /unternehmerisches Denken
- vernetztes Denken

- Entscheidungsfähigkeit
- Kenntnis über allgemeine betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Zusammenhänge
- Kenntnis über die erfolgsentscheidenden Unternehmens-kennzahlen und -parameter

Empfehlung

Kennzahlen kennen Da die fiktive Organisation im Planspiel meist gewisse Parallelen zum eigenen Unternehmen aufweist, ist es hilfreich, sich damit vorab noch einmal näher zu beschäftigen. Sie müssen wissen, welches die wichtigsten Kennzahlen im eigenen Unternehmen sind, und vor allen Dingen, wie sich diese genau zusammensetzen. Um nur ein ganz simples Beispiel zu nennen: Gewinn = Ertrag – Aufwand. Zugegeben, die Berechnung des Gewinns dürfte keine große Herausforderung darstellen, nur gibt es darüber hinaus noch eine Reihe weiterer Kennzahlen. Im Assessment-Center-Training bin ich immer wieder erstaunt, wenn manche Führungskräfte nicht erklären können, wie sich in ihrem Unternehmen ein bestimmter Deckungsbeitrag errechnet.

Setzen Sie sich zur Vorbereitung auf ein Planspiel mit folgenden Fragen auseinander:

- Welches sind die wichtigsten Unternehmens- und Branchenkennzahlen?
- Wie berechnen sich diese?
- Zwischen welchen Kennzahlen besteht eine Wechselwirkung beziehungsweise eine Abhängigkeit?
- Welche Kennzahlen befinden sich in einem Zielkonflikt?
- Auf was für einem Geschäftsmodell beruht die Wertschöpfung Ihres Unternehmens?
- Welches sind die für den Erfolg Ihres Unternehmens entscheidenden internen und externen Faktoren?
- Worin sehen Sie die Chancen und die Risiken für Ihr Unternehmen und dessen Branche?

Auch wenn Sie ein Planspiel an einem Bildschirmarbeitsplatz bearbeiten, ist es ratsam, Papier und Stift für stichpunktartige Notizen bereitzuhalten. Bevor Sie nun überhaupt Entscheidungen treffen können, müssen Sie zunächst die Ist-Situation mit den Unternehmenszielen abgleichen. Verschaffen Sie sich deshalb schnell einen Überblick über die aktuelle Lage des Unternehmens und über die wichtigsten Kennzahlen. Möglicherweise wird Ihnen vor dem Start der Computersimulation eine kurze Einarbeitungszeit zur Verfügung gestellt. Diese sollten Sie für den Soll-Ist-Vergleich und Ihre Strategieentwicklung nutzen.

Falls nicht, dann versuchen Sie dennoch zu Beginn der Aufgabe Ihre Vorgehensweise grob zu planen. Viel Zeit wird Ihnen dafür aber nicht bleiben, da vermutlich bestimmte Ereignisse Ihr Eingreifen erfordern werden. Doch wenn Sie in einem Planspiel ohne Strategie vorgehen und nur »auf Sicht fahren«, werden Sie feststellen, dass Sie zunehmend reagieren, anstatt zu agieren, und damit Ihren Handlungsspielraum immer mehr einschränken.

Überlegen Sie, welche Lösungsalternativen Ihnen zur Zielerreichung zur Verfügung stehen und welche Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen zu erwarten sind. Welche Folgen – außer den von Ihnen gewünschten – können also noch eintreten? Kürzen Sie beispielsweise aufgrund der Kostensituation das Werbebudget, dann haben Sie damit eine Einsparung realisiert. Gleichzeitig ist jedoch auch ein Rückgang der Abverkäufe und damit des Umsatzes zu erwarten.

Führen Sie wichtige Entscheidungen immer nacheinander aus und überprüfen Sie zunächst deren Auswirkung, bevor Sie die nächste Transaktion tätigen. So können Sie bei Bedarf rechtzeitig korrigierend eingreifen. Wenn Sie jedoch mehrere Parameter gleichzeitig verändern, kann ein komplexes Ursache-Wirkungs-Geflecht entstehen, welches die Korrektur von Fehlern erschwert.

Die Erreichung des Maximalziels in der vorgegebenen Zeit ist meist utopisch. Manche Aufgaben sind sogar so programmiert, dass bei guten Leistungen des Teilnehmers der Schwierigkeitsgrad automatisch ansteigt. Sie können sich also am Ende auch damit zufrieden geben, wenn Sie mit Ihrem Ergebnis auf dem richtigen Weg liegen. Ist das

Planspiel als Gruppenaufgabe angelegt, so wird der Prozess der Entscheidungsfindung natürlich eine gewisse Rolle spielen – in diesem Fall existieren einige Parallelen zu einer führerlosen Gruppendiskussion mit Rollenvorgabe. Berücksichtigen Sie hierfür auch die allgemeinen Lösungsstrategien im Kapitel *Gruppendiskussion* ab Seite 100. Findet das Planspiel als Einzelaufgabe statt, so knüpft daran oft ein Gespräch beziehungsweise Kurzinterview mit den Beobachtern an, in dem Sie die Gelegenheit haben, Ihre Strategie darzustellen.

Selbstreflexion

Beschreibung der Aufgabe

Eine Zusatzaufgabe besteht manchmal darin, eine Einschätzung über die eigenen Leistungen abzugeben. Diese kann sowohl mündlich als auch schriftlich abgefragt werden, entweder direkt nach jeder Aufgabe oder gegen Ende in einem kompletten Bearbeitungsblock. Die Selbstreflexion kommt bevorzugt in internen Auswahlverfahren und Assessment-Centern für Führungspositionen zum Einsatz.

Bei einer schriftlichen Gesamteinschätzung könnten folgende typische Fragen vorgegeben sein:

1. Bei welchen Aufgaben sind Sie mit Ihrer Leistung zufrieden, und warum?
2. Bei welchen Aufgaben sind Sie mit Ihrer Leistung ganz oder teilweise unzufrieden, und warum?
3. Haben Sie in diesem Assessment-Center Lernfelder für sich erkannt, und wenn ja, welche?
4. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Gesamtauftritt in diesem Assessment-Center?

Eine mündliche Selbsteinschätzung könnte entweder ein Modul innerhalb eines strukturierten Interviews sein oder unmittelbar nach jeder Aufgabe abgefragt werden. Manchmal werden solche Fragen beiläufig gestellt und hören sich dann etwa wie folgt an:

- Na, wie ist denn die Aufgabe aus Ihrer Sicht gelaufen?
- Wie fühlen Sie sich denn jetzt nach dieser Übung?

Auch wenn dies im ersten Moment wie nett gemeinter Smalltalk klingt, handelt es sich dabei um eine Form der Selbstreflexion.

Inwieweit eine Selbsteinschätzung das Gesamtergebnis eines Auswahlverfahrens beeinflusst, lässt sich nicht allgemein beantworten, da deren Bewertung sehr unterschiedlich gehandhabt werden kann. In manchen Assessment-Centern wird die Selbstreflexion als Zusatzinformation betrachtet und dann herangezogen, wenn in der abschließenden Beobachterkonferenz Unstimmigkeiten bei der Urteilsfindung auftreten.

Beurteilungskriterien

- Fähigkeit zur Selbstreflexion

Empfehlung

Werden Sie nach einer Aufgabe von Beobachtern gefragt, wie Sie sich einschätzen, empfiehlt es sich, darauf differenziert zu antworten. Spontane, unüberlegte Antworten wie »Naja, ganz gut« oder »Ich denke, ich liege im Mittelfeld« fallen dann oft sehr pauschal und wenig aussagekräftig aus. Mit solchen »Tendenz-zur-Mitte-Antworten« drücken Sie so gut wie gar nichts aus, lediglich, dass es Ihnen schwerfällt, Ihre eigenen Leistungen zu reflektieren.

Um aussagekräftiger und differenzierter zu antworten, können Sie bei Ihrer Selbsteinschätzung folgende Punkte berücksichtigen:

- persönliches Ziel
- gute Teilbereiche
- weniger guter Teilbereich
- Lernerfahrung
- Gesamtzufriedenheit

Beispiel

Eine der wichtigsten Regeln dafür lautet: Fassen Sie sich kurz!

Die Antwort auf eine allgemeine Frage zur Selbsteinschätzung im Anschluss an ein Mitarbeitergespräch könnte wie folgt ausfallen:

Es war mein Ziel, das Verspätungsproblem mit Herrn Koch zu lösen. Ich denke, es ist mir gut gelungen, eine angenehme Gesprächsatmosphäre aufzubauen und trotzdem die Ernsthaftigkeit des Themas zu vermitteln. Bei der Ergründung der Ursachen für die Verspätung habe ich selbst zu viel geredet. Die Hintergründe wurden mir deshalb erst spät bewusst, das war nicht optimal. Beim nächsten Mal würde ich deshalb mehr offene Fragen stellen. Da wir eine gute Lösung gefunden haben, bin ich mit dem Gespräch insgesamt zufrieden.

Anstatt eine Aufgabe pauschal mit »gut gelaufen« oder »mittelmäßig« zu bewerten, ist es aussagekräftiger, wie im dargestellten Beispiel die guten und weniger guten Teilbereiche konkret zu benennen. Sie bringen damit zum Ausdruck, dass Sie in der Lage sind, differenziert zu reflektieren, und erkannt haben, woran Sie noch arbeiten können. Wenn Sie auf den weniger guten Teilbereich eingehen, ist es vorteilhaft, sich zu der auffälligsten Schwachstelle zu bekennen, die vermutlich auch für die Beobachter sichtbar war. Falls Sie das Gefühl haben, eine systematische Vorgehensweise sei bei der Durchführung nicht sichtbar geworden, könnten Sie die Gelegenheit nutzen, um die von Ihnen beabsichtigte Strategie noch einmal ganz kurz aufzuzeigen.

Müssen Sie im Rahmen einer schriftlichen Selbstreflexion am Ende des Assessment-Centers zu vorgegebenen Fragen Stellung nehmen, können Sie ähnlich vorgehen (siehe Fragen auf Seite 326). Bei den Fragen 1 und 2 sollten Sie auf jeden Fall darauf eingehen, bei welchen Übungen Sie mit Ihren Leistungen zufrieden und bei welchen Sie nicht zufrieden sind. Anstatt nur Aufgaben zu benennen, ist es auch hier aussagekräftiger, die guten beziehungsweise weniger guten Teilbereiche innerhalb der jeweiligen Übung zu konkretisieren. Bei der dritten Frage sollten Sie natürlich Lernfelder benennen können. Wenn Sie die Frage mit Nein beantworten, gleicht das einer K.-o.-Aussage.

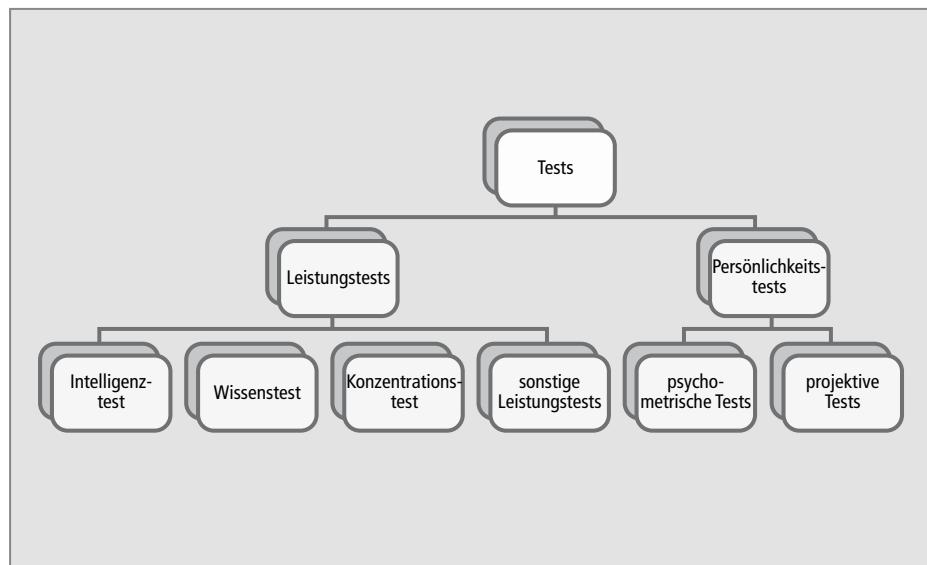
Folgende Fehler können eine Selbsteinschätzung abwerten. Der Kandidat ...

- erzählt den kompletten Verlauf der Aufgabe nach, anstatt sich auf wesentliche Punkte zu beschränken.
- macht Dritte für einen unbefriedigenden Ausgang verantwortlich (Beispiel: »Weil sich der Mitarbeiter so verhielt, konnte ich nicht ...«).
- reagiert überwiegend mit Pauschalaussagen oder »Tendenz-zur-Mitte-Antworten«.

Testverfahren

Beschreibung der Aufgabe

Im Rahmen eines Assessment-Centers können diverse Tests, sowohl in Schriftform als auch als PC-gestützte Variante, zum Einsatz kommen. Dabei lassen sich folgende Kategorien unterscheiden:



Richtig oder falsch	<p>Leistungstests messen bestimmte Fähigkeiten, Fertigkeiten oder Wissen und finden im Assessment-Center üblicherweise unter sehr hohem Zeitdruck statt. Die Antworten der Probanden können dabei eindeutig als richtig oder falsch eingestuft werden. Gängig sind dabei Testmodule zu logischem Denken, mathematischem Verständnis, räumlichem Vorstellungsvermögen, Sprachverständnis sowie zur Abstraktionsfähigkeit. Die Bandbreite der dazu eingesetzten Testverfahren ist riesig.</p> <p>Das Testergebnis kann den Beobachtern beziehungsweise dem Veranstalter eine Einschätzung über die Ausprägung bestimmter anforderungsrelevanter Leistungsmerkmale liefern. Diese Tests können aber ebenso als Lückenfüller dienen, um keine Leerlaufphasen für die Teilnehmer entstehen zu lassen und permanenten Leistungsdruck aufrechtzuerhalten.</p> <p>Ob oder bis zu welchem Grad ein solcher Test im Assessment-Center ergebnisrelevant ist und inwieweit er lediglich der Erhöhung des Stresslevels dient, lässt sich nicht allgemein beantworten. Weisen die Testaufgaben kaum Bezug zu den Anforderungen der Zielposition auf, liegt der Verdacht nahe, dass das Ergebnis nur eine untergeordnete Rolle spielt. Die Ergebnisrelevanz von Leistungstests hängt also stark vom jeweiligen Anforderungsprofil ab. So werden beispielsweise bei Auswahlverfahren im Luftfahrtsektor viele solcher Testmodule eingesetzt – und in diesem Fall keineswegs als Lückenfüller.</p>
Persönlichkeitstest	<p>Die Fragestellungen von Persönlichkeitstests zielen auf Verhaltensweisen, Einstellung, Motivation, Neigungen, Normen und Werte ab. Die Antworten können hier nicht wie bei einem Leistungstest als richtig oder falsch eingesortiert werden, sondern schlagen sich in der Ausprägung bestimmter Eigenschaften gemessen auf einer Zahlenskala nieder. Man spricht dabei von psychometrischen Persönlichkeitstests. In Assessment-Centern sind die »Big-Five« und das »Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung« (BIP) weitverbreitete Verfahren.</p> <p>Der Big-Five-Test misst die Ausprägung der fünf zentralen Persönlichkeitsdimensionen Neurotizismus, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit. Bei der Langver-</p>

sion muss der Proband 240 Aussagen auf einer Skala bewerten. Dem BIP-Test (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) liegen – je nach Version – 14 bis 17 Persönlichkeitseigenschaften zugrunde, die für das Berufsleben als bedeutsam gelten. Der Test umfasst 210 bis 251 Aussagen, die ebenfalls auf einer Skala eingeordnet werden müssen.

Zu welchem Zweck werden Persönlichkeitstests im Assessment-Center eingesetzt? Eines ist jedenfalls klar, nicht als Lückenfüller, wie unter Umständen Leistungstests! Ein Persönlichkeitstest muss von der Ergebnisrelevanz her aber nicht zwangsläufig den gleichen Stellenwert wie die anderen Assessment-Center-Module einnehmen. Häufig dient das Testergebnis als zusätzliche Kontrollinstanz und/oder als Grundlage für ein strukturiertes Interview. Ein Persönlichkeitstest kann niemals als eine absolute, allgemeingültige Beschreibung der Persönlichkeit eines Probanden betrachtet werden, sondern zeigt lediglich gewisse Tendenzen auf. Im Grunde genommen messen Persönlichkeitstests nicht, sondern vergleichen nur – nämlich das Ergebnis der getesteten Person mit dem Durchschnitt der breiten Masse. Es ist deshalb interessant, in einem Interview die Bereiche zu hinterfragen, die markante Abweichungen zum Normwert aufweisen. Zugleich werden natürlich im Rahmen eines Assessment-Centers in den unterschiedlichen Übungen verschiedene Verhaltensausprägungen sichtbar. Möglicherweise lassen sich bei der Gegenüberstellung mit dem Testergebnis bestimmte Auffälligkeiten erkennen. Ein Persönlichkeitstest kann also die Bewertung der Beobachter bestätigen oder auch Widersprüche aufdecken.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich auf die psychometrischen Verfahren. Sogenannte projektive Persönlichkeitstests finden in Assessment-Centern kaum Anwendung. Diese werden überwiegend im therapeutischen Kontext angewandt. Hier muss die Testperson Bilder oder Muster interpretieren. Am bekanntesten dürfte in diesem Zusammenhang der Rorschachtest sein, der umgangssprachlich auch als Tintenkleckstest bezeichnet wird.

Projektive Persönlichkeitstests

Empfehlung

Bei Leistungstests lassen sich gewisse Trainingseffekte erzielen. Falls Sie also konkrete Anhaltspunkte dafür haben, dass Ihr Assessment-Center solche Testmodule enthält und diese auch ergebnisrelevant sind, ist praktisches Üben empfehlenswert. Diverse Internetportale bieten hier die Möglichkeit, eine Reihe von Leistungstests kostenlos zu trainieren (zum Beispiel www.focus.de).

Etwas anders verhält es sich dagegen bei den Persönlichkeitstests. Die Vorbereitung darauf ist nur bedingt möglich und sinnvoll. Zwar ist bei vielen Testfragen die Intention durchschaubar – aber eben nicht bei allen. Hier unterscheiden sich reale Persönlichkeitstests in Personalauswahlverfahren von denen in Zeitschriften oder auf kostenlosen Internetportalen. Dort ist mittels angepasster Antworten das Idealergebnis in der Regel leicht erreichbar.

Bedenken Sie, dass Sie im Assessment-Center mehr als 200 Fragen in weniger als einer Stunde beantworten müssen. Schon aufgrund des Testumfangs ist es unmöglich, jede Antwort unter taktischen Gesichtspunkten abzuwägen. Persönlichkeitstests in Auswahlverfahren sind zudem manchmal mit Kontrollfragen abgesichert, die Manipulationen sichtbar machen können. Das Testergebnis enthält dann eine Kontrollskala, auf der erkennbar ist, bis zu welchem Grad ein Proband unwahre Angaben gemacht hat. Beantworten Sie die Fragen deshalb möglichst wahrheitsgemäß und spontan. Wenn Sie sich zu sehr verbiegen und versuchen ein vermeintliches Ideal zu erreichen, das überhaupt nicht Ihrer Persönlichkeit entspricht, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, sich in Widersprüche zu verstricken. Sich im Sinne einer sozialen Erwünschtheit tendenziell positiv darzustellen ist dagegen vollkommen normal und legitim.

Vorstellungsrunde

Beschreibung der Aufgabe

Viele Assessment-Center beginnen mit einer Vorstellungsrunde, die von den Moderatoren beziehungsweise Beobachtern eröffnet und von den Teilnehmern fortgesetzt wird. Normalerweise fließt dieses Modul nicht in die Bewertung ein, sondern dient wirklich nur dem gegenseitigen Kennenlernen. Dennoch sollten Sie natürlich auch hier einen positiven Eindruck hinterlassen.

Empfehlung

Wenn von einer kurzen Vorstellung die Rede ist, wird keine klassische Selbstpräsentation erwartet. Bei einer Vorstellungsrunde bleiben die Beteiligten üblicherweise sitzen. Der Einsatz von Präsentationsmedien ist dabei meist nicht erforderlich beziehungsweise auch nicht gewünscht. Wenn Sie eine exponierte Rolle einnehmen und als einziger Teilnehmer vor die Gruppe treten, könnte das als überheblich interpretiert werden. Negativ fallen auf jeden Fall Kandidaten auf, die trotz der Bitte, sich möglichst kurz zu fassen, nun ausschweifen und versuchen ihre gut vorbereitete mehrminütige Selbstpräsentation zu platzieren.

Sofern keine anderslautenden Vorgaben existieren, ist es empfehlenswert, sich in der Vorstellungsrunde auf etwa eine halbe Minute zu beschränken beziehungsweise sich am Vorbild der Beobachter zu orientieren. Gerade weil es innerhalb dieser Zeit gar nicht möglich ist, sich umfassend vorzustellen, sollten Sie sich gut überlegen, was Sie einfließen lassen und auf welche Informationen Sie verzichten. Weniger ist dabei oft mehr. Gestalten Sie Ihre persönliche Vorstellung möglichst interessant, anstatt einem 08/15-Schema zu folgen. Sie könnten beispielsweise kurz darauf eingehen, warum Sie an dem Assessment-Center teilnehmen und sich für eine bestimmte Hierarchieebene qualifizieren möchten. Dadurch bringen Sie bereits an dieser Stelle des Assessment-Centers Ihre Motivation für die Zielposition zum Ausdruck.

Begleitmaterial auf der beiliegenden CD-ROM

Auf der diesem Buch beiliegenden CD-ROM finden Sie zur Vertiefung folgendes Begleitmaterial:

1. Übungsaufgaben: führerlose Gruppendiskussionen ohne Rollenvorgabe
2. Übungsaufgaben: Selbstpräsentationen und allgemeine Präsentationsthemen
3. Übungsaufgaben: Rollenspiele – AC-Szenario German Robotics
4. Typische Interviewfragen
5. Fallstudie: Kinokette **movie date**
6. Musterlösung Fallstudie
7. Postkorbaufgabe
8. Musterlösung Postkorb

Über den Autor

Johannes Stärk befasst sich als Managementtrainer und Karrierecoach seit über zehn Jahren mit dem Thema Assessment-Center. Er leitet als Inhaber das Beratungsunternehmen Intertrainment und bietet im deutschsprachigen Raum folgende Leistungen an:

- Vorbereitung auf Assessment-Center:
 - Zielgruppenspezifische Trainings in Kleingruppen
 - Individuelles Einzeltraining
 - Onlineshop mit Übungsmaterial
- Vorbereitung auf Bewerbungsinterviews
- Karriere-Coaching
- Führungskräftetraining und -coaching



Ausführliche Informationen unter: www.intertrainment.de
www.intertrainment.ch

Kontakt: Intertrainment
Parkstraße 27
D-82008 Unterhaching bei München
E-Mail: info@intertrainment.de
www.intertrainment.de

Literaturverzeichnis

- Brenner, Doris; Brenner, Frank: *Assessment-Center: incl. Internet-workshop*, Offenbach: GABAL, 2005
- Faerber, Yvonne; Turck, Daniela; Vollständt, Oliver: *Umgang mit schwierigen Mitarbeitern*, Planegg: Haufe, 2006
- Grünig, Carolin; Mielke, Gregor: *Präsentieren und Überzeugen. Das Kienbaum-Trainingskonzept*, Planegg: Haufe, 2004
- Hufnagl, Heidrun: *Multimodale Personalauswahl. Die erfolgreiche Alternative zum Assessment-Center*, Würzburg: Lexika, 2002
- Kanning, Uwe Peter; Hofer, Stefan; Willbrenning, Birgit Schulze: *Professionelle Personenbeurteilung. Ein Trainingsmanual*, Göttingen: Hogrefe, 2004
- Kießling-Sonntag, Joachem: *Handbuch Mitarbeitergespräche*, Berlin: Cornelsen, 2000
- Kühn, Stephan; Platte, Iris; Wottawa, Heinrich: *Psychologische Theorien für Unternehmen*, 2. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2006
- Lucas, Michael: *Effiziente Personalauswahl durch professionelle Interviewführung*, Renningen: Expert Verlag, 2004
- Obermann, Christoph: *Assessment-Center. Entwicklung, Durchführung, Trends*; 4. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 2009
- Oppermann-Weber, Ursula: *Mitarbeiterführung. Führungsansätze passend auswählen, Führungsinstrumente richtig einsetzen*, 2. Auflage, Berlin: Cornelsen, 2005
- Saum-Aldehoff, Thomas: *Big Five. Sich selbst und andere erkennen*, Düsseldorf: Patmos, 2007
- Simon, Walter: *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests*, Offenbach: GABAL, 2006
- Stärk, Johannes: *AC-Postkorbaufgaben-Sammlung*, München: Intertrainment, 2005
- Stärk, Johannes: *AC-Fallstudien-Sammlung*, München: Intertrainment, 2009

- Stärk, Johannes: *Überzeugend auftreten. Wie Sie sich selbst wirkungsvoll präsentieren*, 1. Auflage, Berlin: Cornelsen, 2008
- Sünderhauf, Katrin; Stumpf, Siegfried; Höft, Stefan: *Assessment-Center. Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung*, Lengerich: Pabst, 2005
- Werth, Lioba: *Psychologie für die Wirtschaft. Grundlagen und Anwendungen*, 1. Auflage, München: Spektrum, 2004

Register

- 5-Satz-Technik 58
Ablaufplan 16
Ad-hoc-Gespräche 130
Ad-hoc-Präsentationen 48, 63
Anforderungsprofil 19, 23, 36,
270, 274, 330
ARD-ZDF-Technik 232
Assessment-Center-Varianten
11
Assessoren 13
Aufsatz 315
Authentizität 35, 39ff.
Bateson, Gregory 39
Beobachter 13f., 18, 21, 23
Beobachterkonferenz 29, 327
Beobachtungs- und Bewertungs-
bögen 23
Berater 46, 72
Bericht 314ff.
Beurteilungssystem eines AC 29
Bewusste Inkompétence 40
Bewusste Kompetenz 40
Big-Five-Test 330
BIP-Test 331
Blickkontakt 25f., 66, 68, 151f.
Brainstorming 121, 239
Coach 46, 180
Coverstory 32
Datenflut 232ff.
Delegation 122, 281
Development-Center 12
Disput 112, 318
Dresscode 15
Einladung zum AC 15
Einwände 85ff.
Einzel-Assessment 11, 34, 98,
124
Eisenhower-Prinzip 279
Erfahrungen 207f.
Ergebnisauswertungsgespräch
160
Ergebnispräsentation 49, 58,
123, 222, 231, 234
Fact-Finding 320
Fallpräsentation 49
Fallstudien 221ff.
– Geschlossene Fallstudie 225,
236
– Offene Fallstudie 227, 238
– mit operativen Management-
entscheidungen 269
Fallstudientypen 224
Faule Kompromisse 155
Flipchart 61ff.
Flipchart-Gestaltung 83
Förder-Assessment 12
Förderseminar 12

- Fragebogen, Biografischer 316 ff.
 Fragefelder 146 f.
 Fragetechniken 213 f.

 Gedächtnisstütze 53
 Gegenrolle 131 f.
 Gesprächseinstieg 143 ff.
 Gesprächssteuerung 133 ff.
 Gesprächsstrukturierung 133 ff.
 Gesprächstypen 152 ff.
 Gesprächsvorbereitung 139 ff.
 Gesprächsziel 140 ff.
 Gestik 66 ff.
 Grid-Modell 154
 Gruppenarbeit 127 f.
 Gruppendiskussion 94 ff.
 Gruppendiskussion, Strukturierung der 100 ff.
 Gruppenfallstudie 222

 Handlungskompetenz 39 ff.
 Heimliche Übungen 21

 Interview 20, 194 ff.
 – Consulting-Interview 221
 – Strukturiertes Interview 194 ff.

 Karriere-Workshop 12
 Kompetenz
 – methodische 195 f., 212
 – soziale 195 f., 210 f.
 Kompetenzmodell 15
 Komplexes Kundengespräch 192 f.
 Komplexes Mitarbeitergespräch 170
 Konstruktionsübung 127

 Körperhaltung 69
 Körpersprache 147 ff.
 Kritikgespräch 154 ff.
 Kurzpräsentation 17, 24 ff., 49

 Leistungsbeurteilungsgespräch 130, 159 ff.
 Leistungstests 329 ff.
 Leitbild 175, 208 f.
 Leitung eines Meetings 118

 Mammutfallstudien 232
 Management-Audit 12
 Medieneinsatz 25, 48, 53, 61 ff.
 Medien-Mix 63
 Meta-Beobachter 15
 Metaplanwand 62
 Methodenwissen 37 f.
 Methodische Kompetenz 19, 195 f., 198, 212 f.
 Mitarbeitercoaching 181
 Mitarbeitergespräche 152 ff., 176
 Mitarbeiterkritikgespräche 39, 154 ff.
 Moderationsmaterial 64
 Moderatorenrolle 107
 Motivation 173, 196, 204 ff.

 NASA-Übung 95
 Nonverbale Ebene 65

 Offene Fragen 135, 195 ff., 213
 Öffentlicher Dienst 49, 96, 112 f., 222, 269, 318
 Organisationsaufgabe 269 ff.
 Orientierungs-Center 12
 Overheadprojektor 62

- Paraphrasieren 91
- PAR-Technik 54, 57f., 80
- Pausen 21
- Personalentwicklungsseminar 12
- Persönlichkeit 195f., 199ff.
- Persönlichkeitstests 329ff.
- Planspiel 314, 323ff.
- Positionierung 72
- Postkorb 269ff.
- Potenzialanalyse 9f., 12
- Potenzialvalidierung 12
- Präsentation 48ff.
- Präsentation »P. auf verlorenem Posten« 71, 84ff., 238
- Präsentationsmedien 45, 48, 50, 53, 57, 65, 81, 118, 231, 333
- Präsenz 57, 68f., 108f., 151f.
- Primacy-Recency-Effekt 54
- Projektarbeit 127f.
- Projektplanung 270f.
- Qualitätsstandards 10
- Raumverhalten 65
- Recruitment-Workshop 12
- Reklamationsgespräch 130, 188f., 190, 192
- Ressourcenplan 271
- Rollenspiel 129
- Rollenspieler 14, 97, 127, 131, 134, 149, 170, 180, 192
- Rorschachtest 331
- Sandwichtechnik 184
- Schauspielerei 35, 39, 43
- Schlechte-Botschaft-Gespräch 166
- Schwächen 72, 175, 196f., 201ff., 213, 218, 317
- Selbsteinschätzung 182, 214, 317, 326f.
- Selbstpräsentation 20, 31, 49ff., 70, 72ff., 333
- Selbstreflexion 216, 314, 326ff.
- Sitzhaltung 110, 150f., 319
- Sitzposition 147f.
- Smalltalk 134, 145, 156ff., 322
- Soziale Kompetenz 172, 195f., 198, 210f.
- Sprechpausen 70
- Sprechtempo 69
- Stärken 72, 77ff., 196f., 199f., 317
- Stimme 69
- Stimmmodulation 70f.
- Stressinterview 216ff.
- Stresspräsentation 84ff.
- Teammeetings 97
- Terminplan 276
- Tests 34, 329ff.
- Testverfahren 329ff.
- Tintenkleckstest 331
- Top-6-Aufgaben 19
- Tourenplan 270
- Trainer 46, 118
- Überzeugungsgespräch 162f.
- Übungs-Kriterien-Matrix 23f., 27
- Unbewusste Inkompetenz 40
- Unbewusste Kompetenz 40
- Unterstützung, professionelle 47

- | | | | |
|--------------------------|--|---------------------------|--------------|
| Verhaltensmodell | 155 | Vorstellungsrunde | 49, 314, 333 |
| Verhandlungsgespräch | 177ff,
188 | Vorträge | 49 |
| Verkaufsgespräch | 130, 132,
160, 181f., 185, 188, 192,
322 | Werte | 208ff. |
| Vertriebscoaching | 181 | W-Fragen | 135 |
| Vier Stadien des Lernens | 39 | Whiteboard | 63 |
| Visualisierung | 25, 27, 51f., 63,
81, 113, 268 | Ziele | 140, 206 |
| | | Zielvereinbarungsgespräch | 162f. |

Übungsaufgaben: führerlose Gruppen-diskussionen ohne Rollenvorgabe

Aufgabe 1:

Bitte erstellen Sie gemeinsam einen Leitfaden für Führungskräfte, die eine neue Position antreten. Also: Was sollte eine Führungskraft alles beachten, wenn sie einen neuen Verantwortungsbereich übernimmt? Ihnen stehen dafür 40 Min. zur Verfügung. Direkt im Anschluss sollten Sie in der Lage sein, dem Personalverstand Ihre Empfehlungen im Rahmen einer max. fünfminütigen Kurzpräsentation vorzustellen.

Aufgabe 2:

In vielen Unternehmen gibt es noch keine klaren Regelungen hinsichtlich der privaten Internetnutzung am Arbeitsplatz. Erarbeiten Sie eine Empfehlung mit Dos und Don'ts für die Handhabung der privaten Internetnutzung. Ihr Vorschlag soll als Entwurf für eine diesbezügliche Betriebsvereinbarung dienen. Diskussionszeit: 30 Min.

Aufgabe 3:

Entwickeln Sie gemeinsam ein Konzept mit geeigneten Maßnahmen zur Förderung der ökologischen Mobilität in der Bundesrepublik Deutschland. Die Bearbeitungs-/ Diskussionszeit beträgt 40 Min., danach präsentieren Sie Ihr Konzept den Beobachtern (Präsentationszeit max. 8 Min.).

Aufgabe 4:

Das Thema »War for Talents« (sinngemäß: Kampf um Talente) ist derzeit in aller Munde. Der Vorstand hat Sie und Ihre Kollegen daher beauftragt, im Rahmen eines gemeinsamen Workshops ein Konzept für Ihr Unternehmen zu erarbeiten. Ihr Ziel sollte es sein, konkrete Maßnahmen zu entwickeln, mit denen es Ihrem Unternehmen

gelingt, mehr »Talente« (hochqualifizierte Nachwuchskräfte, Young Professionals, Know-how-Träger) ins Unternehmen zu holen. Für den Workshop stehen Ihnen nun 45 Min. zur Verfügung, im Anschluss präsentieren Sie Ihr Ergebnis dem Vorstand.

Aufgabe 5:

Bearbeitungsschritt 1: Einzelarbeit 30 Min.

Sie sind Führungskraft der Solar-Tech GmbH, einem der führenden Photovoltaik-Spezialisten auf dem europäischen Markt. Das Unternehmen wurde 1993 als Familienbetrieb mit vier Mitarbeitern gegründet und ist seitdem rasant gewachsen. Inzwischen beschäftigt die Solar-Tech GmbH an vier Standorten insgesamt 300 Mitarbeiter und verzeichnete im vergangenen Jahr einen Rekordumsatz von 750 Mio. Euro.

Das Unternehmen vertreibt die Photovoltaikanlagen inzwischen auf allen Kontinenten. Gewerbliche Großkunden zählen ebenso wie öffentliche Einrichtungen und Privathaushalte zur Zielgruppe. Gerade in den Entwicklungsländern hat sich die Solar-Tech GmbH mit dem Bau netzunabhängiger Stromerzeugungssysteme einen Namen gemacht. Diese ermöglichen es, Krankenhäuser, Schulen und andere öffentliche Einrichtungen mit eigenem Strom zu versorgen.

Was der Solar-Tech GmbH jedoch bislang fehlt, ist ein klares Unternehmensleitbild. Sie wurden daher von der Geschäftsführung beauftragt, einen entsprechenden Entwurf für ein Leitbild zu entwickeln. Formulieren Sie darin mindestens fünf Unternehmensleitsätze.

Bearbeitungsschritt 2: Gruppenarbeit 35 Min.

Ihr Auftrag besteht nun darin, dass Sie sich im Rahmen der Führungsrounde auf einen gemeinsamen Entwurf für ein Unternehmensleitbild verstständigen, diesen dokumentieren und nach Ablauf der Bearbeitungszeit vor der Geschäftsführung präsentieren.

Aufgabe 6:

Bearbeitungsschritt 1: Einzelarbeit 5 Min.

Was sind aus Ihrer Sicht die fünf wichtigsten Eigenschaften, die eine gute Führungskraft (unabhängig von der Branche) mitbringen sollte? Notieren Sie bitte fünf Nennungen.

Bearbeitungsschritt 2: Gruppenarbeit 25 Min.

Verständigen Sie sich in der Gruppe nun auf einen gemeinsamen Vorschlag hinsichtlich der fünf wichtigsten Eigenschaften, die eine gute Führungskraft mitbringen sollte. Bilden Sie für diese fünf Eigenschaften außerdem eine Rangfolge nach der Wichtigkeit. Also Platz 1: die wichtigste Eigenschaft usw.

Aufgabe 7:

Erstellen Sie in der Gruppe einen Businessplan für die Gründung eines Fahrradkurierdienstes in München, den Sie anschließend vor potenziellen Investoren präsentieren. Die Kurierdienstleistungen sollen auf das Stadtgebiet München beschränkt sein. Bearbeitungszeit: 65 Min.

Übungsaufgaben: Selbstpräsentationen und allgemeine Präsentationsthemen

Aufgabe 1:

Stellen Sie bitte zu jedem Buchstaben Ihres Vornamens eine für Sie charakteristische Eigenschaft vor, die mit dem gleichen Buchstaben beginnt, und erläutern Sie diese kurz (z.B. Vorname: Agnes; 1. Eigenschaft: ausgeglichen, 2. Eigenschaft: genau, usw.).

Präsentationszeit max. 4 Min., Vorbereitungszeit 10 Min.

Aufgabe 2:

Bereiten Sie bitte eine kurze Selbstpräsentation vor, bei der Sie sich anhand eines von Ihnen selbst ausgewählten Gegenstandes vorstellen.

Die Vorbereitungszeit beträgt 15 Min., die Präsentationszeit max. 3 Min.

Aufgabe 3:

Gehen Sie im Rahmen einer kurzen Selbstpräsentation bitte darauf ein, welchen Mehrwert Sie für unser Unternehmen in der Position als ... schaffen werden.

Präsentationszeit max. 5 Min., Vorbereitungszeit 15 Min.

Aufgabe 4:

Bereiten Sie bitte einen Vortrag zu dem Thema vor: »Was verstehe ich persönlich unter Führung?«

Präsentationszeit max. 10 Min., Vorbereitungszeit 25 Min.

Aufgabe 5:

Formulieren Sie bitte jetzt Ihre Antrittsrede als neue Führungskraft an Ihre künftigen Mitarbeiter.

Für Ihre Vorbereitung stehen Ihnen 30 Min. zur Verfügung, für die anschließende Rede max. 5 Min.

Aufgabe 6:

Stellen Sie den Beobachtern bitte im Rahmen einer max. zehnminütigen Präsentation vor, wie Sie Ihren ersten Arbeitstag in Ihrer neuen Funktion als ... gestalten werden.
Die Vorbereitungszeit beträgt 20 Min.

Aufgabe 7:

Der Vorstand möchte Ihre persönliche Vision von unserem Unternehmen kennenlernen. Entwickeln Sie dazu bitte eine max. achtminütige Präsentation.

Für Ihre Vorbereitung stehen Ihnen 25 Min. zur Verfügung.

Aufgabe 8:

Wählen Sie bitte eines Ihrer persönlichen Hobbys oder Interessensgebiete aus, von dem Sie Ihre Zuhörer überzeugen möchten. Entwickeln Sie dazu einen Vortrag, mit dem Ziel, Ihr Publikum für dieses Thema zu begeistern.

Präsentationszeit max. 5 Min., Vorbereitungszeit 15 Min.

Übungsaufgaben: Rollenspiele

AC-Szenario German Robotics

Wichtig: Lesen Sie zuerst die Bearbeitungshinweise!

Dieses AC-Szenario enthält sieben unterschiedliche Rollenspiele, bei denen Sie jeweils aus derselben Abteilungsleiterrolle agieren. Die Ausgangssituation von Seite 1 bis 3 gilt deshalb für alle sieben Gesprächssituationen. Bitte arbeiten Sie sich zunächst in das allgemeine Ausgangsszenario ein, bevor Sie mit der Vorbereitung auf die einzelnen Gespräche beginnen.

Zu jeder Gesprächssituation gibt es eine Gegenrolle. Diese ist ähnlich aufgebaut wie die Instruktionen, die der Rollenspieler in einem realen AC erhält. Sie finden die Instruktionen für die Gegenrolle ab S. 13. Bitte lesen Sie diese **keinesfalls** vorher durch, da sonst natürlich die Übungseffekte verloren gehen.

Ihr Übungspartner, der als AC-Rollenspieler agiert, benötigt folgende Unterlagen:

- Ausgangssituation S. 1–3
- Instruktionen für den Rollenspieler (= seine Rolle) ab S. 13
- Ihre Rollenanweisung (als Hintergrundinformation)

Bitte berücksichtigen Sie, dass der Rollenspieler mehr Vorbereitungszeit benötigt als Sie selbst. Stellen Sie ihm deshalb die Unterlagen rechtzeitig zur Verfügung. Die bei der jeweiligen Gesprächssituation vorgegebene Vorbereitungszeit ist ausschließlich für Sie als AC-Kandidat bestimmt.

Ausgangssituation:

Sie sind Abteilungsleiter/in der Vertriebssteuerung bei German Robotics. Das Großhandelsunternehmen vertreibt Hardware (PCs, Notebooks, Drucker, Scanner, Monitore usw.) an Wiederverkäufer. Der Umsatz betrug im vergangenen Jahr 293 Mio. Euro. Ihre Abteilung ist für die Abwicklung aller Verkaufsaktivitäten zuständig und untergliedert sich in die drei Teams Außendienst, Innendienst und Call-Center (siehe Organigramm).

Der Außendienst ist für die Betreuung großer und mittlerer Bestandskunden sowie für die Neukundenakquise verantwortlich. Jeder Außendienstmitarbeiter besucht regelmäßig die Händler in seinem Verkaufsbezirk. Der Teamleiter des Außendienstes, Herr Alstner, befindet sich derzeit im Krankenstand und fällt noch einige Wochen aus.

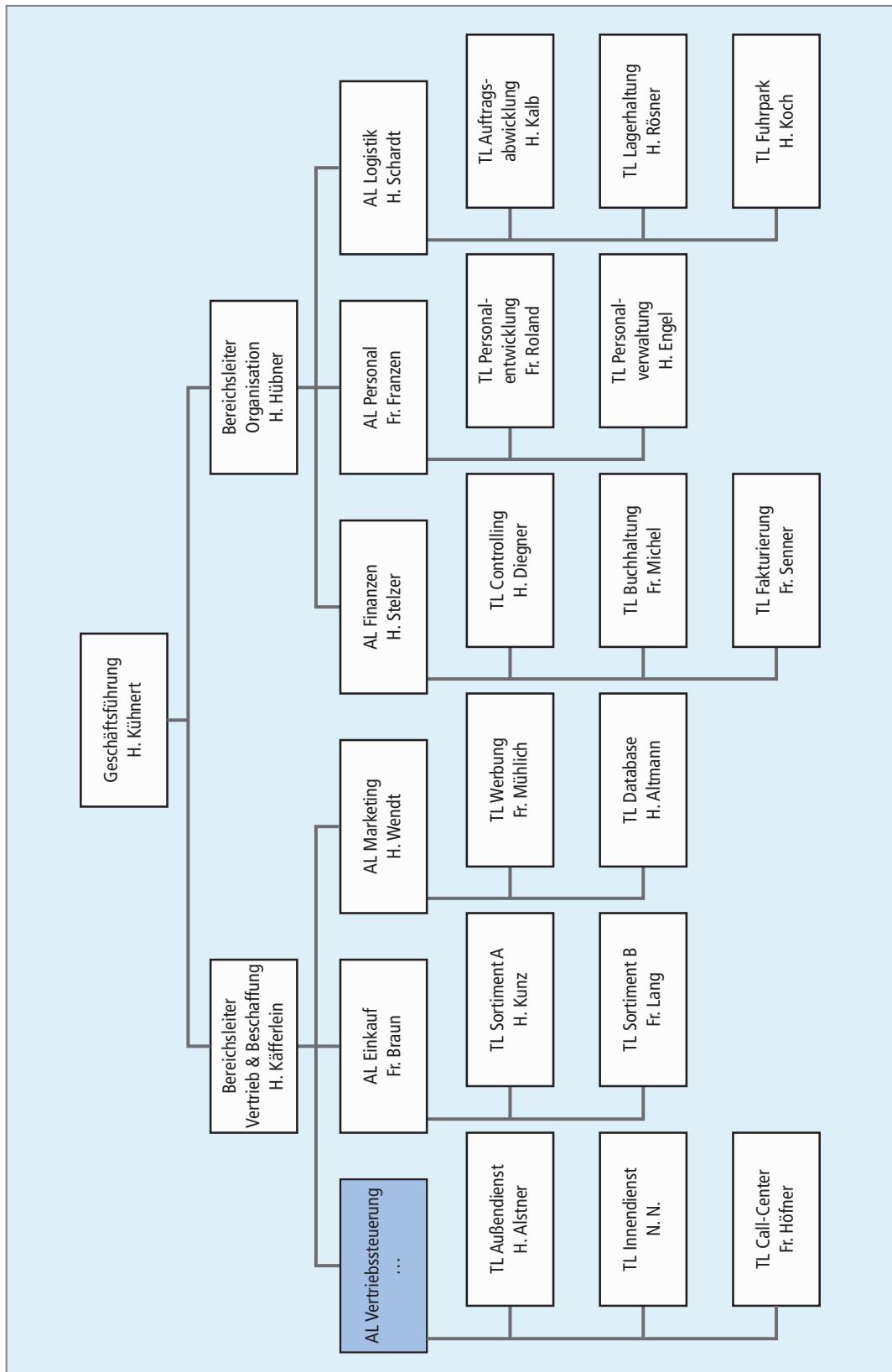
Das Call-Center ist für die Bestellabwicklung der kleineren Kunden zuständig, bei denen eine Betreuung durch den Außendienst zu aufwendig wäre. Die zuständige Teamleiterin ist Frau Höfner.

Die Aufgabe des Innendienstes besteht in der Weiterbearbeitung aller eingegangenen Bestellungen sowie der Abwicklung von Kundenreklamationen. Die Teamleiterstelle ist vorübergehend nicht besetzt, Herr Schneider, der ehemalige Teamleiter, hat das Unternehmen vor ca. vier Wochen auf eigenen Wunsch verlassen.

Es ist Ihr Ziel, die Stelle so schnell wie möglich nachzubesetzen. Sie haben bereits zwei interne Bewerber in der engeren Auswahl.

Aufgrund des krankheitsbedingten Ausfalls des Teamleiters Außendienst (H. Alstner) sowie der unbesetzten Teamleiterstelle im Innendienst sind Sie derzeit der direkte Ansprechpartner für die Mitarbeiter der beiden Teams.

Heute ist Montag, der 10.07.



Rollenspiel 1: Mitarbeitergespräch

Vorbereitungszeit 15 Min., Gesprächsdauer max. 15 Min.

Mitarbeiter des Innendienstteams haben sich bei Ihnen darüber beklagt, dass der Außendienstmitarbeiter Christoph Dittmann Kundenaufträge nicht zeitnah weitergebe. Um eine rasche Auftragsabwicklung zu gewährleisten, sind die Außendienstmitarbeiter angehalten, die Aufträge zeitnah per Notebook ins Bestellsystem einzugeben und die erfassten Bestellungen jeden Abend via Internetdatenübertragung an den Innendienst zu übermitteln.

Herr Dittmann scheint jedoch die Aufträge zu sammeln und nur ein- bis zweimal pro Woche einzugeben und zu übertragen. Dadurch kommt es beim Innendienst zu einer ungleichmäßigen Arbeitsbelastung, da alle Aufträge von Herrn Dittmann auf einmal eintreffen. Eine zeitnahe Weiterbearbeitung ist dann nicht immer gewährleistet. In einzelnen Fällen führte dies auch schon zu verspäteten Auslieferungen an Kunden.

Die Auftragseingaben von Herrn Dittmann seien auch nicht immer vollständig, einige Angaben fehlten, was dazu führe, dass häufig Rückfragen des Innendienstes an Herrn Dittmann oder auch an den jeweiligen Kunden direkt notwendig seien.

Der Innendienstmitarbeiter Robert Rossmann berichtete Ihnen, er hätte sich im letzten Monat bereits dreimal an Herrn Dittmann gewandt, mit der Bitte, seine Auftragseingaben täglich und sorgfältig durchzuführen, allerdings ohne Erfolg.

Da Herr Dittmann heute Vormittag ohnehin am Firmensitz vor Ort ist, haben Sie ihn zu einem Gespräch eingeladen. Im Vorfeld haben Sie die Datenübertragungsprotokolle eingesehen. Darin bestätigten sich die Angaben des Innendienstes, dass Herr Dittmann nur ein- bis zweimal pro Woche seine Aufträge weiterleitet. Ihr Ziel ist es, sicherzustellen, dass der Mitarbeiter seine Aufträge künftig zeitnah erfasst und täglich übermittelt.

Der Mitarbeiter Dittmann arbeitet seit acht Monaten für Ihr Unternehmen; Sie kennen ihn nur flüchtig. Er gilt als Außendienstmitarbeiter, der bei den Kunden beliebt ist, und er verzeichnet zudem gute Umsätze.

Rollenspiel 2: Mitarbeitergespräch

Vorbereitungszeit 10 Min., Gesprächsdauer max. 15 Min.

Einer der Außendienstbezirke Ihres Verantwortungsbereichs verzeichnete im letzten Quartal einen Umsatzrückgang von ca. sieben Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

Außendienstbezirk H. König	2. Quartal laufendes Jahr	2. Quartal Vorjahr	Abweichung
Umsatz	195.333 €	210.035 €	- 7 %

Der Außendienstbezirk wird seit vier Jahren vom Außendienstmitarbeiter Herrn König betreut. Bisher konnte Herr König den Umsatz sogar von Jahr zu Jahr leicht steigern. Im Gesamtunternehmen bewegt sich der Umsatz etwa auf Vorjahresniveau.

Sie haben sich nun entschlossen, mit Herrn König ein persönliches Gespräch über seine Umsatzentwicklung zu führen, mit dem Ziel, in diesem Verkaufsbezirk künftig wieder die Vorjahresumsätze zu erreichen.

Rollenspiel 3: Mitarbeitergespräch

Vorbereitungszeit 10 Min., Gesprächsdauer max. 15 Min.

Bei Ihnen ging ein Beschwerdebrief ein, wonach ein Außendienstmitarbeiter eine Katze überfahren haben soll.

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ihr Außendienstler mit dem Kennzeichen F- GR 3313 hat am 06.07. mit seinem Firmenfahrzeug meine Katze überfahren und Fahrerflucht begangen. Ich werde den Tierschutzbund einschalten und außerdem einen Leserbrief in den Tageszeitungen veröffentlichen, damit andere Haustierbesitzer vor Ihren Verkehrsrowdys gewarnt werden und wissen, was Sie für Mitarbeiter beschäftigen.

Hermann Reinlein

Anhand des Autokennzeichens haben Sie herausgefunden, dass es sich um das Dienstfahrzeug Ihres Außendienstmitarbeiters Thomas Rudroff handelt.

Zur Klärung des Vorfalls haben Sie Herrn Rudroff nun zu sich ins Büro bestellt.

Rollenspiel 4: Mitarbeitergespräch

Vorbereitungszeit 15 Min., Gesprächsdauer max. 20 Min.

Heute treffen Sie sich mit Ihrem Innendienstmitarbeiter Jürgen Schäfer zu einem Gespräch. Sie würden ihm gerne die Funktion des Ausbildungsbeauftragten für Ihren Verantwortungsbereich übertragen. In jeder Abteilung, die Auszubildende beschäftigt, muss ein Ausbildungsbeauftragter benannt sein. Dieser nimmt in Abstimmung mit der Personalabteilung bestimmte Ausbildungsaufgaben wahr. So wirkt er beispielsweise bei der Erstellung und Umsetzung der Einarbeitungspläne mit, achtet auf die korrekte Führung des Berichtsheftes und übernimmt bestimmte fachliche Schulungen.

Bisher wurde diese Funktion vom Teamleiter des Innendienstes, Herrn Schneider, wahrgenommen, der das Unternehmen vor einigen Wochen verließ. Die Personalabteilung hat Sie deshalb aufgefordert, noch in diesem Monat einen neuen Ausbildungsbeauftragten zu benennen, damit den drei Auszubildenden innerhalb Ihres Verantwortungsbereichs wieder ein fester Ansprechpartner zur Verfügung steht.

Sie kennen Herrn Schäfer (Anfang 30) als sehr engagierten, loyalen und fachlich versierten Innendienstmitarbeiter, der nach Ihrer Einschätzung über ein gewisses Führungspotenzial verfügt. Aus dem letzten Mitarbeiterjahresgespräch wissen Sie, dass Herr Schäfer an einer Fernuni derzeit ein berufsbegleitendes Studium der Wirtschaftspädagogik absolviert und das Thema persönliche Weiterbildung für ihn einen hohen Stellenwert hat. Er ist für Sie daher der geeignete Kandidat.

Bei der Funktion des Ausbildungsbeauftragten handelt es sich um eine Zusatzaufgabe, die neben dem normalen Aufgabenbereich zu erfüllen ist und nicht gesondert vergütet wird. Die Vorbereitung auf diese Funktion erfolgt durch Schulungsmaßnahmen der Personalabteilung.

Seit dem Ausscheiden Ihres Teamleiters führen Sie die wöchentlich stattfindende Teambesprechung im Innendienst durch. Die von Herrn Schneider festgelegte Besprechungszeit (montags 8:30 Uhr) haben Sie beibehalten. Ihnen ist aufgefallen, dass Herr Schäfer zu diesem Termin nicht immer pünktlich erscheint. Sie können sich auf jeden Fall noch genau daran erinnern, dass Herr Schäfer zu den letzten beiden Besprechungen jeweils 15 Minuten später eintraf. Dies beeinträchtigte den Besprechungsablauf.

Rollenspiel 5: Mitarbeitergespräch

Vorbereitungszeit 15 Min., Gesprächsdauer max. 20 Min.

Die Stelle des Teamleiters Innendienst muss neu besetzt werden. Herr Schneider, der ehemalige Teamleiter, hat das Unternehmen vor einigen Wochen auf eigenen Wunsch verlassen.

Sie hatten zwei interne Bewerbungen für die Position vorliegen:

1. Richard Seifert, 35 Jahre alt, ledig

Herr Seifert ist seit drei Jahren bei German Robotics im Innendienstteam tätig. Er arbeitete zuvor mehrere Jahre als Disponent bei einer großen Spedition und ist ursprünglich ausgebildeter Speditionskaufmann. Herr Seifert hat berufsbegleitend studiert und ist nun Diplom-Betriebswirt (FH). Der Mitarbeiter zeichnet sich durch gutes Organisationsgeschick, schnelle Lernfähigkeit und hohe Belastbarkeit aus. Bei den Teammitgliedern ist Herr Seifert beliebt und gilt als arbeitssamer, aufgeschlossener und kommunikativer Kollege, dem man weiterführende Aufgaben zutraut.

2. Peter Tischer, 51 Jahre alt, verheiratet, 2 Kinder

Herr Tischer arbeitet seit 18 Jahren für German Robotics im Innendienst. Er war zuvor drei Jahre im Call-Center tätig und wechselte danach in das Innendienstteam. Peter Tischer ist ursprünglich Diplom-Soziologe. Da er nach seinem Abschluss keine passende Anstellung fand, fing er bei German Robotics im Call-Center an. Aufgrund seiner langjährigen Erfahrung wurde Herr Tischer vom bisherigen Teamleiter als eine Art »inoffizieller Stellvertreter« behandelt und kümmerte sich während dessen Abwesenheit um einen reibungslosen Ablauf im Innendienst. Hohe Fachkompetenz, gutes Organisationsgeschick und analytisches Vorgehen sind die Stärken von Peter Tischer. Aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit wird er als kompetenter Kollege und Ansprechpartner respektiert, den man gerne um Rat fragt.

Sie haben sich für Herrn Seifert als neuen Teamleiter entschieden. Dabei ist Ihnen die Entscheidung zwischen den beiden Bewerbern nicht leicht gefallen, da aus Ihrer Sicht grundsätzlich beide gut geeignet wären. Ihrer Meinung nach erscheint Herr Seifert jedoch den künftigen Anforderungen an den Teamleiter Innendienst – nämlich die Gewährleistung reibungsloser Abläufe unter noch höherem Termindruck und mit einer knapperen Personaldecke – langfristig besser gewachsen zu sein. Sie trauen Herrn Seifert zu, dass er auch ohne Führungserfahrung die Leitung des Teams übernehmen kann, und würden ihn bei Bedarf mit entsprechenden Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen bei der Einarbeitung in die neue Position unterstützen.

Herr Tischer hatte sich für die Teamleiterposition gute Chancen ausgerechnet, da er bereits gelegentlich die Vertretung des ehemaligen Teamleiters ausübte und damit über eine gewisse Führungserfahrung verfügt. Da Sie Herrn Tischer als wertvollen Mitarbeiter sehr schätzen und er vermutlich über Ihre Entscheidung enttäuscht sein wird, haben Sie sich dazu entschlossen, mit ihm ein Vieraugengespräch zu führen. Sie möchten ihn von Ihrer Entscheidung persönlich in Kenntnis setzen, bevor er das offizielle Absageschreiben aus der Personalabteilung erhält. Ihr Ziel ist es sicherzustellen, dass sich Herr Tischer auch weiterhin im Innendienst engagiert und den neuen Teamleiter loyal unterstützt.

Rollenspiel 6: Verhandlungsgespräch auf gleicher Hierarchieebene

Vorbereitungszeit 10 Min., Gesprächsdauer max. 15 Min.

Aufgrund eines vorübergehenden personellen Engpasses in Ihrem Innendienstteam wurden Ihnen von einem anderen Abteilungsleiter zwei Mitarbeiter vorübergehend für eine Woche zur Verfügung gestellt, um diese Lücken zu schließen. Die Mitarbeiter kommen aus dem Team Fakturierung, das zum Verantwortungsbereich des Abteilungsleiters Finanzen, Herrn Stelzer, zählt. Sie haben sich mit Herrn Stelzer einvernehmlich darauf geeinigt, dass er Ihnen die beiden Mitarbeiter für diese eine Woche entleiht. Diese Mitarbeiter sind zur Unterstützung Ihres Innendienstteams besonders gut geeignet, da es in der Fakturierung viele ähnliche Tätigkeiten gibt, sodass eine Einarbeitung kaum notwendig ist. Für die Zeit der Entleihung werden Ihnen die Personalkosten für die beiden zusätzlichen Mitarbeiter berechnet. Der Bereich von Herrn Stelzer wird dadurch personalkostentechnisch entlastet.

Leider sind zwei Ihrer Mitarbeiter nach wie vor im Krankenstand und zudem ist die Stelle des Teamleiters noch unbesetzt. Ihnen fehlen also im Innendienst drei Mitarbeiter Ihrer Stammbelegschaft. Gleichzeitig müssen Sie ein erhöhtes Arbeitsaufkommen bewältigen. Die von Ihnen initiierte Sommeraktion mit einer attraktiven Rabattstaffel war ein Riesenerfolg. In diesem Zusammenhang konnte Ihr Außendienst sogar eine Reihe neuer Kunden akquirieren. Doch jetzt müssen diese Aufträge schleunigst vom Innendienst abgearbeitet werden, auch, um sich den Neukunden als zuverlässiger schneller Lieferant zu präsentieren und damit den Grundstein für eine langfristige Geschäftsbeziehung zu legen.

Ihnen wäre deshalb sehr geholfen, wenn Sie die beiden Mitarbeiter von Herrn Stelzer zusätzlich noch eine weitere Woche einsetzen könnten. Dafür ist selbstverständlich das Einverständnis von Herrn Stelzer erforderlich. Bitte führen Sie diesbezüglich ein Gespräch mit ihm.

Rollenspiel 7: Verkaufsgespräch mit einem externen Kunden

Vorbereitungszeit 15 Min., Gesprächsdauer max. 20 Min.

Um die aktuelle Stimmung bei Ihren Kunden einschätzen zu können, verbringen Sie einmal pro Quartal selbst einen halben Tag im Außendienst. Es macht Ihnen außerdem Spaß, zwischendurch wieder einmal an der Basis arbeiten zu können, denn Ihr eigener beruflicher Werdegang begann als Vertriebler.

Heute besuchen Sie die Firma Köhler, eine familiengeführte Fachmarktkette mit fünf Filialen. Sie haben einen Termin mit Herrn Konrad Köhler, dem Sohn des Firmeninhabers, vereinbart, der für den Einkauf zuständig ist. Sie möchten ihm ein Aktionsprodukt aus der Sommeraktion von German Robotics verkaufen (siehe Produktblatt unten). Die Firma Köhler wird sonst von Ihrer Außendienstmitarbeiterin Frau Zollner betreut und ca. einmal im Monat besucht. Frau Zollner befindet sich momentan im Urlaub.

Anlage zu Rollenspiel 7: Produktblatt

German Robotics Sommeraktion:

Multifunktionsdrucker Ypsilon MJS-2030

Äußerst vielseitiger und benutzerfreundlicher All-in-One-Drucker für Home-Office-Anwendungen. Preisgünstige und langlebige Ausdrucke durch patentierte nano-pigmentierte Premiumtinte.

Aktionsangebot:

Preis pro Stk. (zzgl. Mwst.) Abnahmemenge

119,12 €	50
123,09 €	25
127,06 €	10

Konditionen:

- Mindestabnahmemenge 10 Stück
- Angebot gültig nur für Wiederverkäufer
- Lieferung versandkostenfrei ab 25 Stück
- Zahlbar rein netto innerhalb von 10 Tagen nach Lieferung

Detaillierte Produktinfos siehe nächste Seite

>>>

YPSILON MJS-2030

Druckfunktion:

Kategorie	Tintenstrahl-Thermodrucker
Drucktechnologie	Tintenstrahltechnologie mit 6 nano-pigmentierten Tinten
Farbdruck	ja
Druckgeschwindigkeit Schwarz	bis zu 30 Seiten/Minute
Druckgeschwindigkeit Farbe	bis zu 28 Seiten/Minute
Druckgeschwindigkeit Foto	29 Sek.
Druckauflösung (optimale Qualität)	9600 x 9600 dpi

Scanfunktionen:

Scan-Typ	Flachbett
Scanauflösung optisch	1200 x 1200 ppi
Scanauflösung optimiert	9600 x 9600 ppi optimiert
Farbtiefe	24 Bit
Graustufen	8 Bit
Scanbereich	bis 216 x 297 mm

Kopierfunktionen:

Maximale Kopieraufösung (SW)	1200 x 1200 dpi
Maximale Kopieraufösung (Farbe)	1200 x 1200 dpi
Kopiergeschwindigkeit Schwarz	bis zu 25 Kopien/Minute
Kopiergeschwindigkeit Farbe	bis zu 24 Kopien/Minute
Farbkopie	ja
Zoom	20–400 %

Faxfunktionen:

Faxgeschwindigkeit	15,4 kbs
Seiten im Speicher	99

Empfohlener Aktionsverkaufspreis:

189,- € (regulärer Verkaufspreis 219,- €)

Rollenspiel 1: Instruktionen für den Rollenspieler

Gesprächsdauer max. 15 Min.

Sie spielen die Rolle des Außendienstmitarbeiters Christoph Dittmann, der seit acht Monaten für German Robotics arbeitet. Ihr Abteilungsleiter hat Sie heute zum Gespräch eingeladen, es geht dabei um die Erfassung Ihrer Aufträge – was Ihnen aber noch nicht bekannt ist. Sie hatten bisher nur wenig persönlichen Kontakt zu Ihrem Abteilungsleiter, denn üblicherweise ist Ihr Ansprechpartner Ihr Teamleiter Herr Alstner. Dieser befindet sich derzeit jedoch im Krankenstand und fällt noch einige Wochen aus.

Aufgrund der Größe Ihres Verkaufsbezirkes kommen Sie pro Woche nur ein- bis zweimal nach Hause und übernachten sonst in Hotels. Die Auftragsabwicklung läuft bei German Robotics über ein Bestellsystem, d.h. Sie müssen Kundenbestellungen per Notebook eingeben und zur Weiterbearbeitung an den Innendienst weiterleiten. Um eine rasche Auftragsabwicklung zu gewährleisten, sind die Außendienstmitarbeiter angehalten, die Aufträge zeitnah ins Bestellsystem einzugeben und die erfassten Bestellungen jeden Abend via Internetdatenübertragung an den Innendienst zu übermitteln.

Ihr Problem ist, dass Sie mit der Technik auf Kriegsfuß stehen. Die Bedienung des Bestellsystems fällt Ihnen schwer, Sie sind kein Freund von Computern und beherrschen zudem nur das Zwei-Finger-Suchsystem. Bei Ihrem früheren Arbeitgeber war alles viel einfacher, da konnten Sie die Aufträge per Fax in die Zentrale übermitteln. Sie haben sich nun so arrangiert, dass Sie die Aufträge der Kunden zunächst manuell erfassen und mit nach Hause nehmen. Ihre Frau hilft Ihnen dann bei der Auftragseingabe sowie bei der Datenübertragung. Da Sie nur ein- bis zweimal wöchentlich zu Hause sind, können sich dabei schon mal einige Aufträge ansammeln.

Einer der »Bürokraten« aus dem Innendienst nervt Sie deshalb in letzter Zeit. Ihr Innendienstkollege Robert Rossmann hat Sie im letzten Monat schon dreimal ersucht, Ihre Aufträge täglich zu übermitteln. Angeblich führe dies sonst zu Verzögerungen in der Abwicklung. Sie haben Ihren Kollegen beschwichtigt und sind ihm mit einigen Ausreden begegnet, denn Sie möchten natürlich am liebsten

Ihre bewährte Vorgehensweise beibehalten. Außerdem sind Sie sonst ja ein vorbildlicher Außendienstmitarbeiter, der bei den Kunden gut ankommt und immerhin gute Umsätze verzeichnen kann.

Es ist Ihnen peinlich, dass Sie auf die Hilfe Ihrer Frau angewiesen sind. Deshalb möchten Sie diesen Sachverhalt Ihrem Vorgesetzten nicht unbedingt auf die Nase binden, Sie wollen ihn aber auch nicht anlügen. Begründen Sie Ihre Vorgehensweise deshalb zunächst mit den beiden folgenden Vorwänden:

1. Internetanbindung in den Hotels: Sie sind häufig auf dem Land unterwegs, es gibt immer noch viele Hotels, die über keinen vernünftigen Internetanschluss verfügen. Deshalb können Sie die Daten nicht täglich übertragen.

2. Effizienzgründe: Es ist viel effizienter, die Aufträge ein- bis zweimal pro Woche am Block abzuarbeiten. So haben Sie mehr Zeit für die Kunden. Die Innendienstler sind nur zu unflexibel, sonst würden sie damit klarkommen.

Zweifelt Ihr Vorgesetzter diese Begründungen an und fragt nach weiteren Gründen, dann legen Sie den wahren Sachverhalt Stück für Stück offen – aber wirklich nur, wenn Ihnen Ihr Gesprächspartner entsprechende Fragen stellt. Lassen Sie sich in diesem Fall auf Lösungsvorschläge ein und verhalten Sie sich kooperativ.

Hat Ihr Vorgesetzter die wahre Ursache nicht erkannt und gibt sich mit Ihren Ausflüchten zufrieden, dann versuchen Sie möglichst die Ist-Situation beizubehalten. Machen Sie höchstens halbherzige Zugeständnisse, damit Sie in Ruhe gelassen werden.

Rollenspiel 2: Instruktionen für den Rollenspieler

Gesprächsdauer max. 15 Min.

Sie spielen die Rolle des Außendienstmitarbeiters König und sind seit vier Jahren im Unternehmen. Sie verzeichneten im letzten Quartal einen Umsatzerfolg von sieben Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum.

Außendienstbezirk H. König	2. Quartal laufendes Jahr	2. Quartal Vorjahr	Abweichung
Umsatz	195.333 €	210.035 €	- 7 %

Dieser Umsatzerfolg ist auch Ihrem Abteilungsleiter aufgefallen, vermutlich gerade deshalb, weil Sie sonst Ihren Umsatz sogar stetig steigerten. Sie wurden deshalb zum Gespräch eingeladen – Sie wissen aber noch nicht, um was es geht. Ihr Teamleiter und direkter Vorgesetzter ist Herr Alstner, dieser fällt jedoch krankheitsbedingt länger aus, weshalb Ihr Abteilungsleiter mit Ihnen sprechen wird.

Die Ursache für den Umsatzerfolg liegt darin, dass Ihnen aufgrund eines privaten Verkehrsdeliktes von Mitte April bis Mitte Mai die Fahrerlaubnis entzogen wurde. Sie haben in dieser Zeit deshalb Ihren Sohn als Chauffeur eingesetzt. Dies bot sich an, da Ihr Sohn gerade sein Studium abgeschlossen und noch keine feste Anstellung hatte. Zwischendurch musste er jedoch immer wieder Vorstellungstermine wahrnehmen, sodass Sie Ihre Außendiensttour nicht wie gewohnt fahren konnten. Dadurch sind einige Kundentermine auf der Strecke geblieben.

Sie sind im Zweifel, ob Sie Ihrem Abteilungsleiter diesen Sachverhalt offenbaren sollen. Nun sind Sie ja wieder im Besitz Ihrer Fahrerlaubnis und davon überzeugt, dass Sie den fehlenden Umsatz schnell wieder hereinholen werden. Zudem könnte es sein, dass Ihnen Konsequenzen drohen, denn nur Sie dürften das firmeneigene Dienstfahrzeug fahren. Sie hätten diese Vorgehensweise zumindest vorher abstimmen müssen, was Sie nicht getan haben. Andererseits wäre jetzt ein geeigneter Zeitpunkt, um reinen Tisch zu machen. Sie und Ihr Sohn wurden einige Male von Kollegen gesehen, daher könnte es sein, dass es ohnehin irgend-

wann herauskommt. Möglicherweise hat Sie ja auch schon jemand beim Chef angeschwärzt. Der Ärger könnte dann noch viel größer werden.

Machen Sie Ihr Verhalten vom Gesprächsverlauf abhängig. Wenn es Ihrem Abteilungsleiter gelingt, eine vertrauensvolle und wertschätzende Gesprächsatmosphäre aufzubauen, dann vertrauen Sie sich ihm an. Herrscht dagegen ein frostiges Gesprächsklima oder Sie haben das Gefühl, dass man Sie in die Pfanne hauen will, dann versuchen Sie, die wahre Ursache zu verschleiern. Schließlich könnte es ja auch andere Gründe für diesen Umsatzrückgang geben, wie z.B.

- die allgemeine wirtschaftliche Lage
 - ein wichtiger Kunde hat selbst Absatzprobleme
 - stärkerer Wettbewerb in Ihrem Verkaufsbezirk
- usw.

Rollenspiel 3: Instruktionen für den Rollenspieler Gesprächsdauer max. 15 Min.

Sie spielen die Rolle des Außendienstmitarbeiters Thomas Rudroff. Ihr Abteilungsleiter hat Sie heute zum Gespräch eingeladen. Dabei geht es um einen Schaden, der mit Ihrem Dienstfahrzeug entstanden ist – was Ihnen aber noch nicht bekannt ist. Üblicherweise ist Ihr direkter Ansprechpartner Ihr Teamleiter Herr Alstner. Dieser befindet sich derzeit jedoch im Krankenstand und fällt noch einige Wochen aus.

Ihr Dienstfahrzeug hat das Kennzeichen F - GR 3313. Damit waren Sie am 06.07. in den Landkreisen Schweinfurt und Kitzingen unterwegs und haben Kunden Ihres Außendienstbezirkes besucht. Sie können sich noch daran erinnern, dass Sie auf der Bundesstraße kurz nach dem Verlassen eines kleinen Ortes etwas angefahren haben. Zu diesem Zeitpunkt waren Sie nicht ganz bei der Sache, da Sie über die Freisprecheinrichtung mit einem wichtigen Kunden telefonierten. Sie waren der Meinung, dass es sich dabei um ein kleines Wildtier

(Kaninchen, Eichhörnchen oder Marder) gehandelt hätte, deshalb haben Sie auch nicht angehalten. Ihrer Meinung nach sind Sie mit angemessener Geschwindigkeit gefahren. Ob der Zwischenfall von jemandem beobachtet wurde, wissen Sie nicht. An Ihrem Fahrzeug konnten Sie später keinen Schaden entdecken.

Beantworten Sie die Fragen Ihres Abteilungsleiters wahrheitsgemäß und schildern Sie den Vorfall aus Ihrer Sichtweise. Sie können jedoch auch nicht ausschließen, dass Sie ein Haustier überfahren haben. Wenn Sie noch einmal darüber nachdenken, hätte es auch eine kleine Katze sein können. Räumen Sie ein, dass die Beschwerde, die Ihrem Chef vorliegt, zutreffend sein kann.

Der Beschwerdeführer droht Konsequenzen an. Ziehen Sie diese ins Lächerliche und tun Sie den Vorfall als Bagatelle ab. So etwas könnte schließlich jedem mal passieren. Sie verstehen nicht, warum das Ganze so hoch aufgehängt wird. Falls Sie danach gefragt werden: Sie haben kein Haustier.

Bemüht sich Ihr Gesprächspartner darum, Sie für die Problematik zu sensibilisieren und Ihnen die Wichtigkeit des Themas zu verdeutlichen, dann lassen Sie sich Stück für Stück überzeugen. Werden von Ihnen Vorschläge zur Schadensbegrenzung eingefordert, dann beteiligen Sie sich an der Lösungssuche.

Rollenspiel 4: Instruktionen für den Rollenspieler

Gesprächsdauer max. 20 Min.

Sie spielen die Rolle des Innendienstmitarbeiters Jürgen Schäfer, 31 Jahre alt, ledig. Berufsbegleitend studieren Sie Wirtschaftspädagogik an der Fernuni in Lahr. Das Studium wird noch mindestens zwei Jahre in Anspruch nehmen. Langfristig streben Sie eine anspruchsvollere Position an. Sie könnten sich vorstellen, sich entweder zum Bereich Aus- und Weiterbildung hin zu orientieren oder eventuell eine Führungsaufgabe wahrzunehmen.

Ihr Abteilungsleiter hat Sie zum Gespräch eingeladen. Er hat das Ziel, Sie für die Funktion des Ausbildungsbeauftragten in seinem Verantwortungsbereich zu gewinnen – was Ihnen aber aufgrund der Gesprächseinladung noch nicht bekannt ist.

In jeder Abteilung, die Auszubildende beschäftigt, muss ein Ausbildungsbeauftragter benannt sein. Dieser nimmt in Abstimmung mit der Personalabteilung bestimmte Aufgaben wahr. Bisher wurde diese Funktion vom Teamleiter des Innendienstes, Herrn Schneider, ausgeübt, der das Unternehmen vor einigen Wochen verließ. Da im Verantwortungsbereich Ihres Abteilungsleiters insgesamt drei Auszubildende beschäftigt sind, muss ein Mitarbeiter als Ausbildungsbeauftragter benannt werden.

Grundsätzlich wäre diese Funktion für Sie auf jeden Fall reizvoll, da Sie natürlich zu Ihrem Studium und Ihrem beruflichen Ziel passt. Vermutlich wendet Ihr Vorgesetzter sich deshalb gerade an Sie. Allerdings überwiegt bei Ihnen die Skepsis, da Sie eine hohe zusätzliche Belastung fürchten, die Sie momentan gar nicht brauchen können. Seien Sie deshalb zunächst eher ablehnend, denn Sie fühlen sich ohnehin über Gebühr beansprucht. Sie können dies folgendermaßen begründen:

- Sie schaffen kaum Ihr normales Arbeitspensum und machen viele Überstunden.
- Die Aufgaben im Innendienst scheinen Ihnen sehr ungleichmäßig verteilt zu sein.
- Durch Ihr Studium sind Sie auch noch in Ihrer Freizeit stark eingespannt.
- Bisher wurde die Funktion des Ausbildungsbeauftragten von Ihrem Teamleiter wahrgenommen. Warum kann das nicht auch künftig so gehandhabt werden?

Verhalten Sie sich aber nicht stur abweisend, sondern lassen Sie sich auf Diskussionen ein. Versuchen Sie im Gespräch einige der folgenden Forderungen zu platzieren, die als Alternativen zu verstehen sind:

- Erhöhung Ihres Gehalts
- Entlastung von anderen Tätigkeiten durch Neuverteilung der Aufgaben im Innendienst (z.B. Aufteilung der Kunden bzw. Zuständigkeiten für Verkaufsbezirke)
- Bezuschussung Ihres Studiums
- Erstellung eines konkreten Entwicklungsplans, mit dem Ziel, Führungsverantwortung zu übernehmen (z.B. als stellvertretender Teamleiter)

Kommt Ihnen Ihr Gesprächspartner bei einer Ihrer Forderungen entgegen oder ist er zumindest bereit, darüber nachzudenken, dann wäre es für Sie unter Umständen denkbar, auf sein Angebot einzugehen. Ermöglichen Sie es Ihrem Abteilungsleiter, Sie argumentativ zu überzeugen, aber nicht plump zu überreden. Wenn die Bedingungen für Sie in Ordnung sind, dann lassen Sie sich auf die Zusatzaufgabe ein – aber nur dann. Räumen Sie sich gegebenenfalls eine Bedenkzeit ein. Geht Ihr Gegenüber gar nicht auf Ihre Belange ein, dann verhalten Sie sich ebenfalls ablehnend.

Ihrem Abteilungsleiter dürfte nicht verborgen geblieben sein, dass Sie zur wöchentlichen Teambesprechung häufig zu spät erscheinen. Es könnte also sein, dass er Sie in diesem Gespräch darauf anspricht. Seit dem Weggang von Herrn Schneider leitet Ihr Abteilungsleiter diese Besprechung, die immer montags um 8:30 Uhr stattfindet. Beispielsweise sind Sie zu den letzten beiden Teambesprechungen jeweils 15 Minuten später eingetroffen. Aus Ihrer Sicht waren die Besprechungen unter der Leitung von Herrn Schneider gerade zu Beginn nicht sonderlich effizient, deshalb sind Sie grundsätzlich ein paar Minuten später gekommen, um die zur Verfügung stehende Zeit besser zu nutzen, z.B. um dringende Kundenanfragen und -aufträge zu bearbeiten.

Wenn Ihr Vorgesetzter Pünktlichkeit einfordert, dann bringen Sie zuerst alternative Lösungsansätze ins Spiel, bevor Sie Pünktlichkeit geloben. Sie könnten z.B. vorschlagen, die Besprechung nach hinten zu verschieben, da dann alle Kollegen die Möglichkeiten hätten, morgens zuerst Ihre E-Mails und Anfragen abzuarbeiten.

Rollenspiel 5: Instruktionen für den Rollenspieler

Gesprächsdauer max. 20 Min.

Sie spielen den Mitarbeiter Peter Tischer, 51 Jahre alt, verheiratet, 2 Kinder.

Sie arbeiten bereits seit 18 Jahren für German Robotics im Innendienst. Ihre berufliche Laufbahn begann drei Jahre zuvor im Call-Center. Als Diplom-Soziologe fanden Sie damals leider keine entsprechende Anstellung und stiegen deshalb bei German Robotics ein. Aufgrund Ihrer langjährigen Erfahrung wurden Sie von Ihrem bisherigen Teamleiter in den letzten Jahren als eine Art inoffizieller Stellvertreter behandelt. Sie kümmerten sich während dessen Abwesenheit um einen reibungslosen Ablauf im Innendienst, was Ihnen Spaß machte und Sie forderte. Ihre Stärken liegen in Ihrer großen Fachkompetenz, Ihrem Organisationsgeschick sowie Ihren analytischen Fähigkeiten. Aufgrund Ihrer langjährigen Tätigkeit werden Sie als kompetenter Kollege und Ansprechpartner respektiert, den man gerne um Rat fragt.

Die Stelle des Teamleiters Innendienst wird momentan neu besetzt. Herr Schneider, der ehemalige Teamleiter, hat das Unternehmen vor einigen Wochen auf eigenen Wunsch verlassen. Herr Schneider brachte Ihnen gegenüber immer wieder zum Ausdruck, dass er Sie einmal gerne als seinen Nachfolger sehen würde. Nach seinem Weggang haben Sie sich deshalb sofort auf die ausgeschriebene Teamleiterstelle beworben.

Die Motivation für Ihre Bewerbung liegt in der verantwortungsvoller Tätigkeit, der Freude an herausfordernden organisatorischen Aufgaben und natürlich auch der finanziellen Verbesserung begründet.

Ihr Abteilungsleiter hat Sie nun zum persönlichen Gespräch eingeladen. Sie vermuten, dass es um die Teamleiterposition geht, wissen es aber nicht genau. Da es Ihnen selbstverständlich erscheint, dass Sie die Stelle bekommen werden, sehen Sie dem Gespräch optimistisch entgegen. Was Sie zu diesem Zeitpunkt noch nicht wissen, ist, dass Sie nicht der einzige Bewerber für diese Position waren und sich Ihr Vorgesetzter für einen anderen Bewerber – Richard Seifert, einen Kollegen aus Ihrem Team – entschieden hat. Die Aufgabe Ihres Gesprächspartners ist es, Ihnen mitzuteilen, dass Sie nicht zum Zuge kommen werden.

Solange Sie die schlechte Neuigkeit noch nicht kennen, sollten Sie sich im Gespräch aufgeschlossen und positiv gestimmt verhalten. Für den Fall, dass Ihr

Vorgesetzter lange um das eigentliche Thema herumredet, nutzen Sie die Gelegenheit, um aktuelle – für Sie wichtige – Themen zu platzieren (z.B. Urlaubsplanung, Personaldecke im Innendienst, Kundenreklamationen oder Ähnliches), denn Sie wissen ja nicht, was der Anlass des Gesprächs ist. Sobald Ihnen Ihr Gegenüber die schlechte Nachricht mitgeteilt hat, kippt Ihre Stimmung. Seien Sie vollkommen überrascht und enttäuscht. Machen Sie Ihrem Ärger Luft und reagieren Sie möglichst emotional (erhobene Stimme, schnelles Sprechtempo, aufgebrachte Mimik und Gestik). Verhalten Sie sich so wie ein Mitarbeiter, der gerade aus allen Wolken fällt und eine große Niederlage für seine Karriere hinnehmen muss.

Tragen Sie Ihre Ansichten auch unsachlich vor, aber ohne dabei persönlich zu werden oder über Ihren Konkurrenten schlecht zu reden, z.B. indem Sie

- die Richtigkeit der Entscheidung infrage stellen,
- immer wieder auf die Einschätzung Ihres ehemaligen Teamleiters verweisen, der Sie als den geeigneten Nachfolger sah,
- sagen, dass Sie sich vom Unternehmen ausgenutzt fühlen,
- unterstellen, Ihr Alter hätte etwas mit der Entscheidung zu tun,
- versuchen, den Vorgesetzten umzustimmen, indem Sie sich mit Ihrer Erfahrung und Ihren Fähigkeiten als den optimalen Kandidaten darstellen.

Wenn Ihnen Ihr Vorgesetzter aus Ihrer Sicht genug Raum gegeben hat, Ihre Enttäuschung kundzutun und Ihre Sichtweise darzustellen, dann ermöglichen Sie ihm, die Gesprächsführung wieder aufzugreifen.

Zeigt Ihr Gesprächspartner Verständnis für Ihre Situation und Wertschätzung für Sie als Person bzw. für Ihre Arbeit, dann lassen Sie sich langsam wieder beruhigen. Verhalten Sie sich bei angemessenen Vorschlägen Ihres Abteilungsleiters grundsätzlich kooperativ, aber zunächst dennoch skeptisch bzw. zögerlich.

Sollte sich die Gelegenheit bieten, dann nutzen Sie ruhig die Gunst der Stunde, um eigene Forderungen aufzustellen, wie z.B. eine höhere Vergütungsgruppe, Zulagen oder Ähnliches.

Wirkt Ihr Gesprächspartner dagegen wenig sensibel und wertschätzend, dann seien Sie weiterhin enttäuscht, wenig zugänglich und eher unkooperativ. Verärgert Sie Ihr Vorgesetzter, dann reagieren Sie so, wie dies aus Ihrer Sicht ein trotziger Mitarbeiter tun würde.

Rollenspiel 6: Instruktionen für den Rollenspieler

Gesprächsdauer max. 15 Min.

Sie spielen die Rolle des Herrn Stelzer, Abteilungsleiter Finanzen bei German Robotics. Bei Ihrem Gesprächspartner handelt es sich um den Abteilungsleiter Vertriebssteuerung, der Ihnen hierarchisch ebenbürtig ist.

Im Innendienstteam, das zum Verantwortungsbereich Ihres Gesprächspartners zählt, gab es einen personellen Engpass. Sie haben Ihrem Kollegen deshalb für eine Woche zwei Ihrer Mitarbeiter aus der Fakturierung zur Verfügung gestellt. Diese Mitarbeiter sind zur Unterstützung des Innendienstteams besonders gut geeignet, da es in der Fakturierung viele ähnliche Tätigkeiten gibt, sodass eine Einarbeitung kaum notwendig ist. Für die Zeit der Entleihung trägt der Innendienst die Personalkosten der beiden Mitarbeiter. Ihr Verantwortungsbereich wurde dadurch personalkostentechnisch entlastet. Dies kam Ihnen nicht ganz ungelegen, da die Kapazitäten in Ihrer Abteilung ohnehin nicht voll ausgelastet waren.

Da Sie der Abteilungsleiter Vertriebssteuerung nun um einen erneuten Gesprächstermin gebeten hat, vermuten Sie, dass er Sie um eine Verlängerung der Unterstützung bittet. Darauf möchten Sie sich jedoch nicht mehr einlassen, denn aufgrund einer Sommeraktion, die zu zusätzlichen Aufträgen führte, ist auch in Ihrem Verantwortungsbereich mit einem höheren Arbeitsaufkommen zu rechnen. Lehnen Sie das Gesuch Ihres Kollegen deshalb freundlich, aber bestimmt mit dem Hinweis »Es geht nicht« ab.

Wenn Sie danach gefragt werden, dann bringen Sie folgende Argumente an:

- Zusätzliches Arbeitsaufkommen in der Fakturierung durch die Sommeraktion, sodass Sie Ihre Mitarbeiter selbst benötigen.
- Beginn der Urlaubszeit: Sie müssen selbst mit einer dünnernen Personaldecke zurechtkommen.
- Sie haben ohnehin schon mit zwei Mitarbeitern für eine Woche unterstützt.
- Es gibt auch noch andere Abteilungen, die unterstützen könnten.
- Vielleicht hat die Personalabteilung eine Lösung, z.B. Leiharbeiter.

Versucht Ihr Gesprächspartner Sie von seiner Maximalforderung (zwei Mitarbeiter für eine weitere Woche) zu überzeugen, dann wiederholen Sie immer wieder diese Argumente. Zeigen Sie nur Verhandlungsbereitschaft, wenn Ihr Kollege von seiner Maximalforderung abrückt und von sich aus kleinere Alternativ- bzw. Kompromisslösungen vorschlägt. Die Initiative muss aber von Ihrem Gesprächspartner kommen! Zeigen Sie dann grundsätzlich Kompromissbereitschaft, aber seien Sie ein zäher Verhandlungspartner. Hinweis: Überlegen Sie sich vorher, wo für Sie die Schmerzgrenze ist (z.B. ein Mitarbeiter für drei weitere Tage) und welche Bedingungen erfüllt sein müssen.

Rollenspiel 7: Instruktionen für den Rollenspieler **Gesprächsdauer max. 20 Min.**

Sie spielen die Rolle von Konrad Köhler, Einkäufer bei der Firma Köhler, einer Technik-Fachmarktkette mit fünf Filialen. Ihr Vater ist der Inhaber und Geschäftsführer des Familienbetriebes. Für heute hat sich der Abteilungsleiter Vertriebssteuerung von German Robotics bei Ihnen angekündigt, er möchte Ihnen ein spezielles Angebot vorstellen. German Robotics zählt schon seit einigen Jahren zu Ihren Lieferanten. Die für Sie zuständige Außendienstmitarbeiterin von German Robotics ist Frau Zollner, die sich momentan im Urlaub befindet. Frau Zollner besucht Sie ca. einmal pro Monat. Mit der Zusammenarbeit sind Sie im Großen und Ganzen recht zufrieden.

Allerdings gab es bei der letzten Lieferung, die erst vor wenigen Tagen einging, Schwierigkeiten. Die Sendung traf nicht wie von Frau Zollner versprochen am Montag ein. Ihre Mitarbeiter mussten deshalb einige Kunden vertrösten, die auf bestimmte Artikel warteten. Am Dienstag wandten Sie sich deshalb telefonisch an German Robotics – Frau Zollner befand sich zu diesem Zeitpunkt bereits im Urlaub. Irgendjemand im Call-Center erklärte Ihnen, in der Urlaubszeit könne es schon mal zu Verzögerungen kommen und Sie müssten halt einfach abwarten.

Wenn Sie heute ohnehin der Vertriebschef von German Robotics besucht, möchten Sie Ihrem Ärger Luft machen und zuallererst diesen unerfreulichen Punkt reklamieren. Auch wenn kein wirklicher Schaden entstanden ist, sind Sie dennoch sehr verärgert über die verspätete Lieferung und die Aussagen des Call-Center-Mitarbeiters. Sie erwarten von Ihrem Gesprächspartner auf jeden Fall, dass er den Vorfall bedauert, ernst nimmt und dafür sorgt, dass so etwas in Zukunft nicht mehr vorkommt. Erst wenn Ihnen Ihr Gegenüber den Eindruck vermittelt, dass er sich um die Angelegenheit kümmert, und Sie mit seinen Aussagen zufrieden sind, dann ermöglichen Sie ihm wieder, die Gesprächsführung zu übernehmen.

Der Abteilungsleiter Vertriebssteuerung wird versuchen, Ihnen Drucker zu einem Aktionspreis zu verkaufen. Grundsätzlich sind Sie an dem Angebot interessiert, aber zeigen Sie dies nicht so direkt. Bestellen Sie deshalb nicht sofort, sondern versuchen Sie zunächst, um Preis bzw. Konditionen zu feilschen. Verweisen Sie gegebenenfalls auf ähnliche Angebote anderer Lieferanten.

Zum momentanen Zeitpunkt möchten Sie aufgrund Ihres hohen Lagerbestandes eigentlich nicht mehr als 20 Geräte ordern. Vielleicht ließe sich die Lieferung aber auch auf mehrere Wochen aufsplitten, dann wären Sie bereit, auch eine deutlich höhere Menge abzunehmen. Dieser Lösungsansatz sollte möglichst von Ihrem Gegenüber kommen. Lassen Sie sich nur auf einen Auftragsabschluss ein, wenn Ihnen Ihr Gesprächspartner bei den Konditionen (z.B. Preis, Zahlungsziel, Versandkosten oder Mengenstaffel) noch ein wenig entgegenkommt.

Typische Interviewfragen

Impulsfragen zur Persönlichkeit

Stärken

- Worin liegen Ihre Stärken?

Alternativfragen:

- Wie würden Sie sich selbst charakterisieren?
- Beschreiben Sie sich mit vier Adjektiven!

Schwächen

- Was sind Ihre Schwächen?

Alternativfragen:

- In welchen Ihrer Verhaltensweisen sehen Sie noch Veränderungs- bzw. Verbesserungsbedarf?
- Welche Tipps würde Ihnen ein wohlwollender Kollege geben, woran Sie noch an sich arbeiten sollten?

Motivation

- Was interessiert Sie an der Position als ...?

Alternativfrage:

- Warum möchten Sie ... werden?

Ziele

- Was ist Ihr berufliches Ziel?

Alternativfragen:

- Welche Ziele möchten Sie kurz-, mittel- und langfristig erreichen?
- Wie würde Ihre berufliche Entwicklung im Idealfall verlaufen?
- Wo möchten Sie in zehn Jahren stehen?

Erfahrungen

- Was waren für Sie die wichtigsten Meilensteine Ihres bisherigen Werdegangs?

- Auf welche Erfolge sind Sie stolz?

- Mit welchen Misserfolgen haben Sie sich auseinandergesetzt?

- Wenn Sie die Zeit noch einmal zurückdrehen könnten, was würden Sie dann anders machen?

Werte

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Was sind Ihre Werte? | Alternativfragen: <ul style="list-style-type: none">• Wonach richten Sie Ihr Handeln aus?• Was erwarten Sie von Ihren Mitmenschen? |
|--|---|

Impulsfragen zum Thema soziale Kompetenz

Mitarbeiterführung

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Was verstehen Sie unter Führung? | |
| <ul style="list-style-type: none">• Welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft mitbringen? | |
| <ul style="list-style-type: none">• Welchen Führungsstil bevorzugen Sie? | |

- Was sind typische Führungsaufgaben?
-
- Welche Führungsinstrumente kennen Sie?
-
- Wie gehen Sie vor, wenn Sie Mitarbeitern Ziele setzen?
-
- Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?
-
- Wie kommunizieren Sie unbeliebte Maßnahmen und Entscheidungen an Ihre Mitarbeiter?
-
- Wie würden Sie die ersten 100 Tage in Ihrer neuen Funktion als Führungskraft gestalten?
-
- Wie gehen Sie mit einem sehr guten Mitarbeiter um, der mehr Geld fordert, und Sie diese Forderung aufgrund der wirtschaftlichen Situation nicht erfüllen können?
-
- Wie gehen Sie als Vorgesetzter mit dem Konflikt zweier Mitarbeiter um?
-
- Stellen Sie sich vor, Sie müssten in Ihrem Verantwortungsbereich einen Mitarbeiter entlassen. Wonach wählen Sie diesen Mitarbeiter aus?
-
- Was bieten Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitern, und was erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern?
-
- Wann und wie erhalten Mitarbeiter von Ihnen als Führungskraft Rückmeldung?
-
- Wie vermitteln Sie als Führungskraft Glaubwürdigkeit?

- Welche Aufgaben delegieren Sie?

Zusammenarbeit

- Was sind für Sie die Voraussetzungen für gute Zusammenarbeit?
- Wie gehen Sie damit um, wenn Sie mit einem Kollegen, den Sie unsympathisch finden, zusammenarbeiten müssen?
- Wie verhalten Sie sich bei einer Meinungsverschiedenheit mit einem Kollegen?
- Wie gehen Sie mit Kritik um?
- Wie stellen Sie sich Ihre Einarbeitung vor?
- Was verstehen Sie unter Teamarbeit?

Kommunikationsvermögen

- Welchen Kommunikationsstil bevorzugen Sie?
- Wie gehen Sie vor, wenn Sie andere Menschen von Ihren Ideen überzeugen möchten?
- Welche Möglichkeiten zur Steuerung von Gesprächen kennen Sie?
- Wie gehen Sie mit einem reklamierenden Kunden um?

Impulsfragen zum Thema methodische Kompetenz

Strategische / unternehmerische Kompetenz

- Was bedeutet für Sie unternehmerisches Denken?

- Worin sehen Sie den Unterschied zwischen Strategie und Taktik?

- Halten Sie es für wichtig, alle Wünsche unserer Kunden zu erfüllen?

- Wie tragen Sie in Ihrem Verantwortungsbereich zur Umsetzung unserer Unternehmensstrategie bei?

Analytische Fähigkeiten / Problemlösekompetenz

- Wie gehen Sie herausfordernde berufliche Aufgaben an?

- Wie gehen Sie vor, wenn Sie schwerwiegende Entscheidungen treffen müssen?

- Wie beurteilen Sie die Aussage: »Lieber eine falsche Entscheidung als gar keine Entscheidung«?

- Wie gelingt Ihnen bei Entscheidungen der Spagat zwischen Chance und Risiko?

- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie ein schwieriges Problem zu lösen hatten. Wie sind Sie dabei vorgegangen?

Veränderungskompetenz

- Wie ist Ihre Meinung zu der These: »Das einzig Beständige ist die Veränderung.«?

- Was sind für Sie Indikatoren für die Notwendigkeit nach Veränderung?

- Wie gehen Sie mit Veränderungen um, die Sie selbst nicht mitgestalten können?

- Was verstehen Sie unter Change-Management?

Organisation

- Wie gehen Sie mit Terminkonflikten um?

- Wonach entscheiden Sie, welche Aufgaben Sie zuerst erledigen?

- Wie organisieren Sie Ihren Tagesablauf?

- Wie planen und organisieren Sie ein langfristiges großes Projekt?

Fallstudie: Kinokette **movie date**

Bearbeitungszeit: 50 Min.

Unternehmensbeschreibung

Die Kinokette **movie date** unterhält an folgenden sieben deutschen Standorten unterschiedlich große und unterschiedlich technisch ausgerüstete Kinocenter, wobei die Zahl der Plätze in den einzelnen Kinosälen relativ gleich hoch ist. **movie date** gehört unter das Dach einer großen Investmentgesellschaft (= Investment Grant Holding International), welche in verschiedenen Ländern im Bereich Film und Fernsehen tätig ist. Die Investmentgesellschaft erwartet im nächsten Jahr aus Deutschland die Meldung, dass alle Standorte nicht nur schwarze Zahlen schreiben, sondern dass insgesamt ein Gewinn in Höhe von mindestens 900 000 Euro eingefahren wird. Die Eigenkapitalgeber fordern nicht nur hohe Renditen, sondern es gibt große Pläne für den Zukunftsmarkt China. Dort wird gerade schwierige Aufbauarbeit geleistet und es werden wichtige Kontakte geknüpft. Die Investment Grant Holding International will mit einem nationalen Anbieter die modernste »Entertainment-Kette« aufbauen, bestehend unter anderem aus Theater-, Kinosälen und exklusiven Foodtempeln. In Deutschland verfügt jeder Standort über einen lokalen, fest angestellten Kinocenter-Leiter, der die Personalverantwortung vor Ort trägt. In Berlin steht die übergeordnete Zentrale.

Ort	Anzahl Kinosäle	Technische Ausstattung
Lübeck	2	Multiplexbetrieb, digitale Technik
Berlin	6	Multiplexbetrieb, digitale Technik, 3-D-Technik
Erfurt	2	Multiplexbetrieb, analoges Filmabspielen
Mönchengladbach	1	Analoges Filmabspielen, 3-D-Technik
Baden-Baden	3	Multiplexbetrieb, digitale Technik, 3-D-Technik
Fürth	1	Analoges Filmabspielen
München	5	Multiplexbetrieb, digitale Technik, 3-D-Abspiel

movie date hat im letzten Jahr einiges investiert (rund 900 000 Euro) und an vielen Standorten (siehe oben aufgeführte Tabelle) damit vor allem technisch zum digitalen Filmabspiel aufgerüstet. Somit wird das Unternehmensergebnis in Deutschland neben der schlechten wirtschaftlichen Lage in erster Linie durch Zins- und Tilgungszahlungen belastet (500 000 Euro mussten an Krediten aufgenommen werden). Diese Belastungen werden die nächsten fünf Jahre andauern. Die Investmentholding hat bereits in Aussicht gestellt, dass weitere Investitionen nur in gut begründeten Ausnahmefällen möglich sind. Zunächst sollen sich bisherige Investitionen rechnen und andere Strategien zum Tragen kommen, um wieder in den siebenstelligen Gewinnbereich zu kommen. Somit kämpft **movie date** wie die Konkurrenz mit einem schweren Umfeld.

Hier Auszüge aus der Unternehmensstatistik von **movie date**:

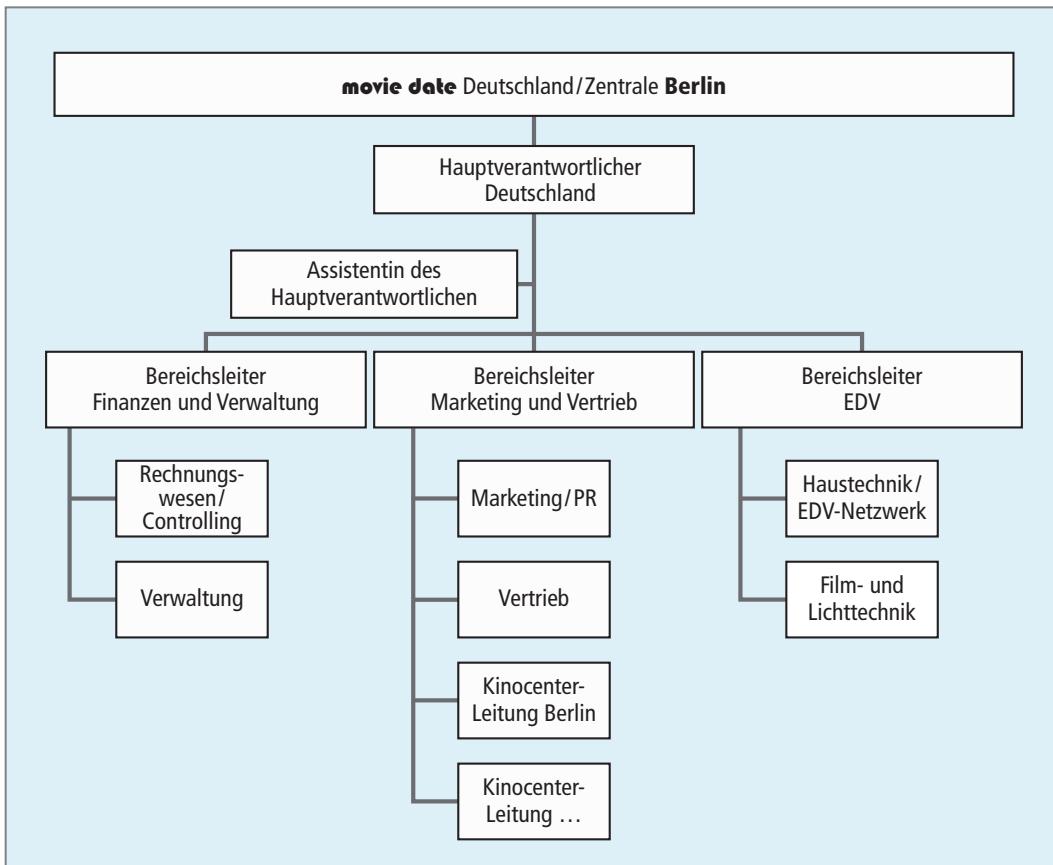
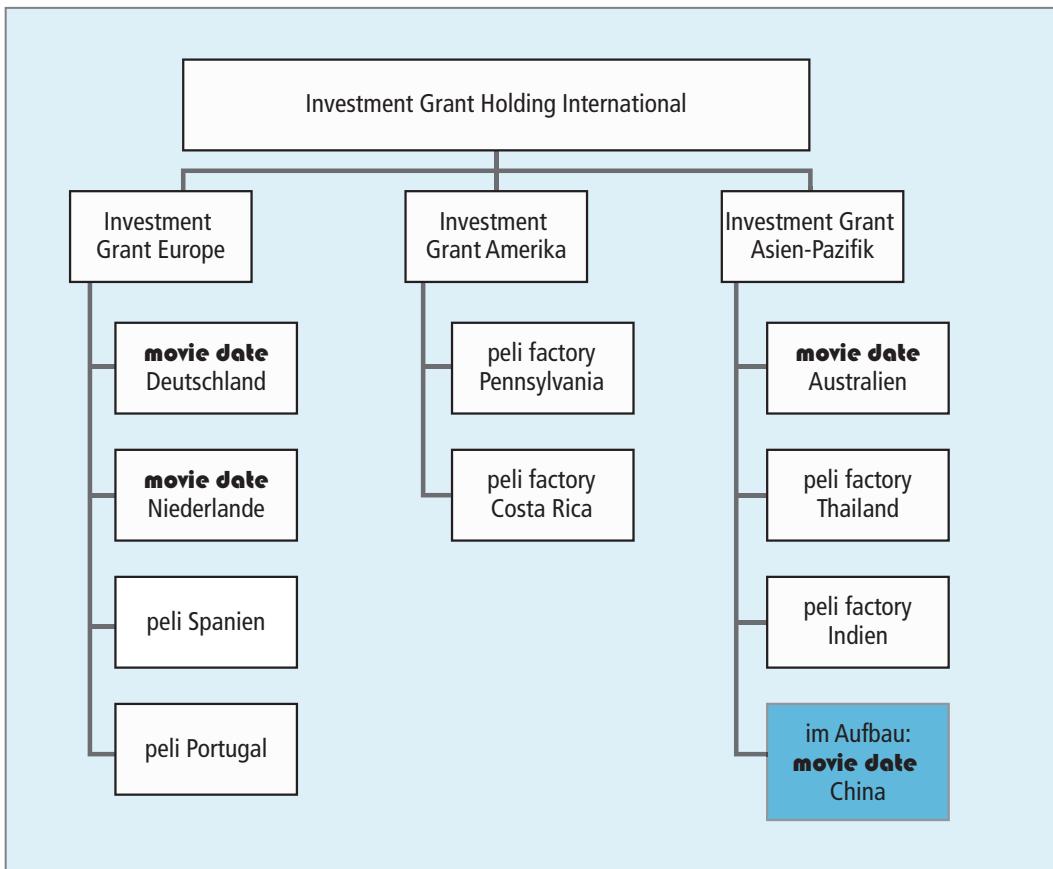
Ort	Prozentualer Anteil an den Umsatzerlösen
Lübeck	10 %
Berlin	38 %
Erfurt	2 %
Mönchengladbach	3 %
Baden-Baden	25 %
Fürth	1 %
München	21 %
Gesamt	100 %

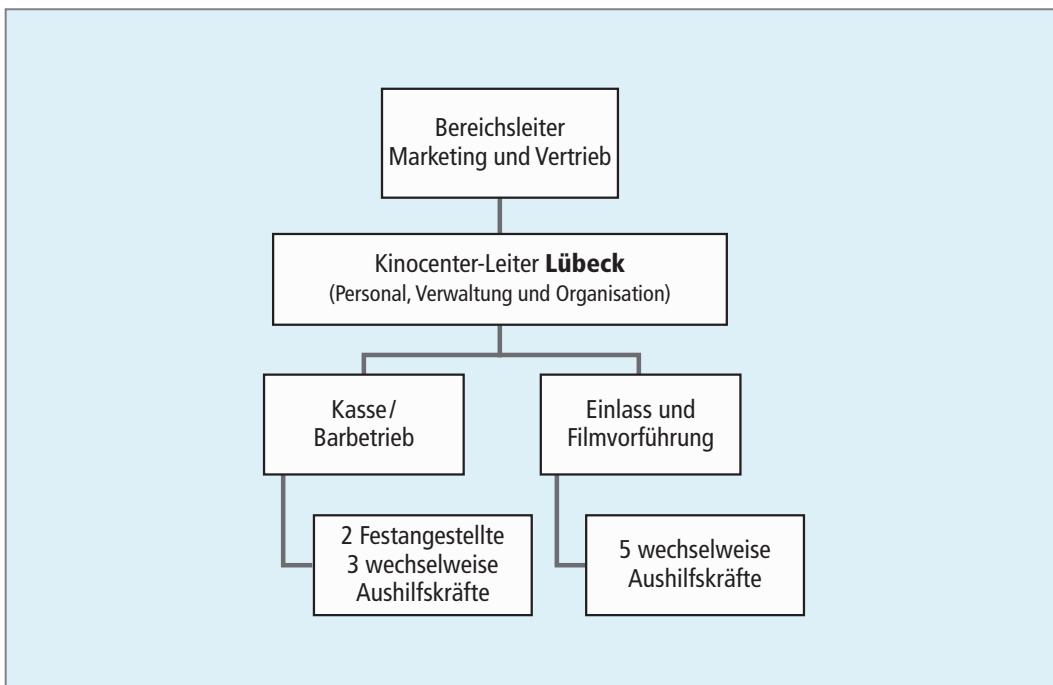
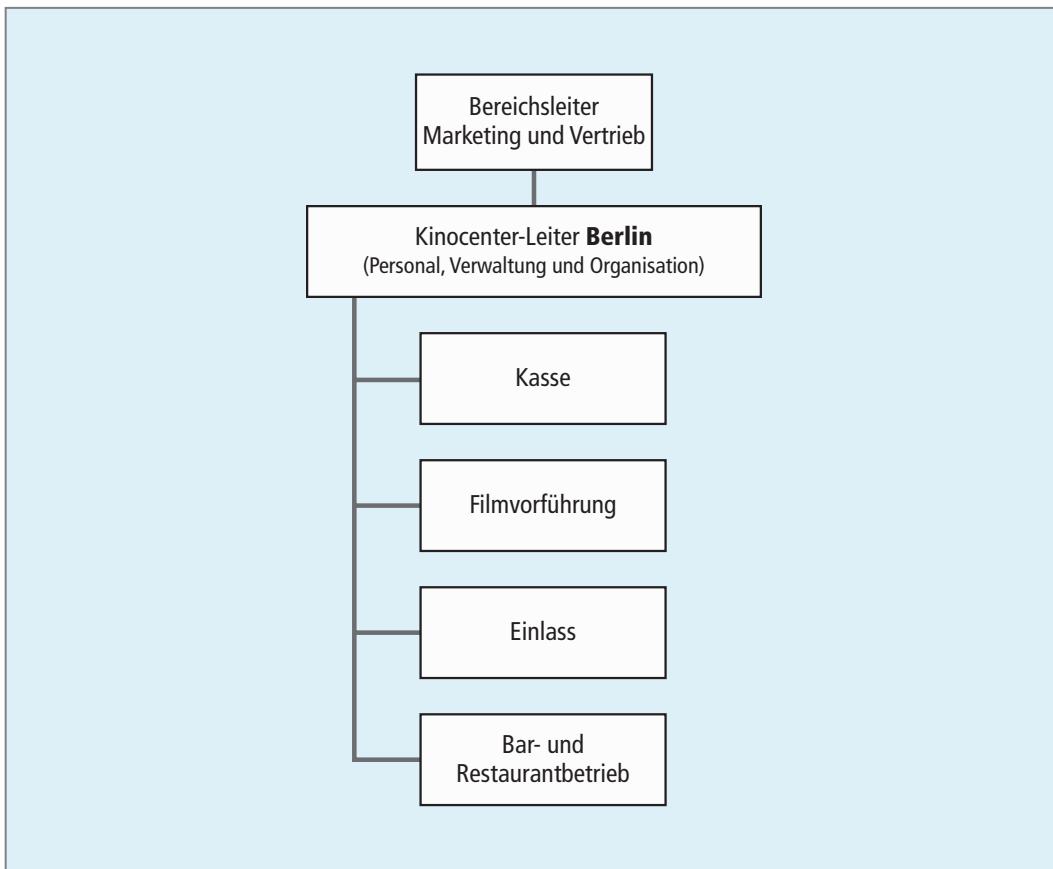
Ort/Kostenstelle	Tatsächliches Jahresergebnis vor Steuern (Gewinn beziehungsweise Verlust) im abgelaufenen Jahr	Theoretisches Ergebnis vor Abzug der zu tragenden Investitionsbelastungen
Lübeck	– 21287,– Euro	1234,– Euro
Berlin	221578,– Euro	289321,– Euro
Erfurt	– 44456,– Euro	– 44456,– Euro
Mönchengladbach	25897,– Euro	25897,– Euro
Baden-Baden	199034,– Euro	245769,– Euro
Fürth	– 103000,– Euro	– 103000,– Euro
München	112134,– Euro	159265,– Euro
Gesamt	389900,– Euro	574030,– Euro

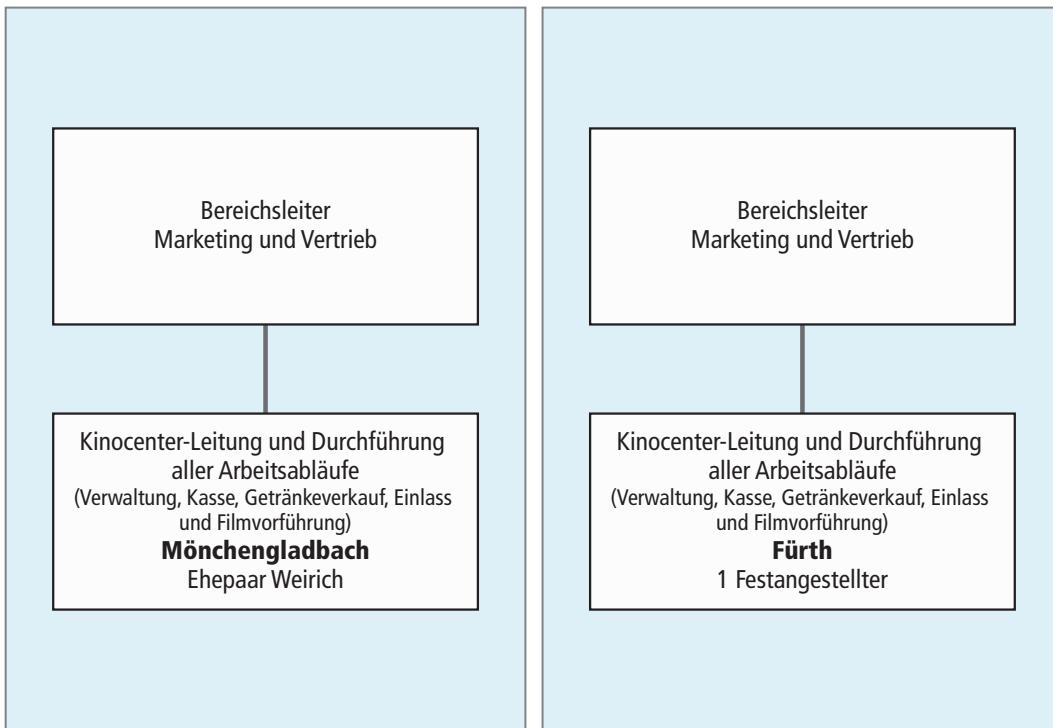
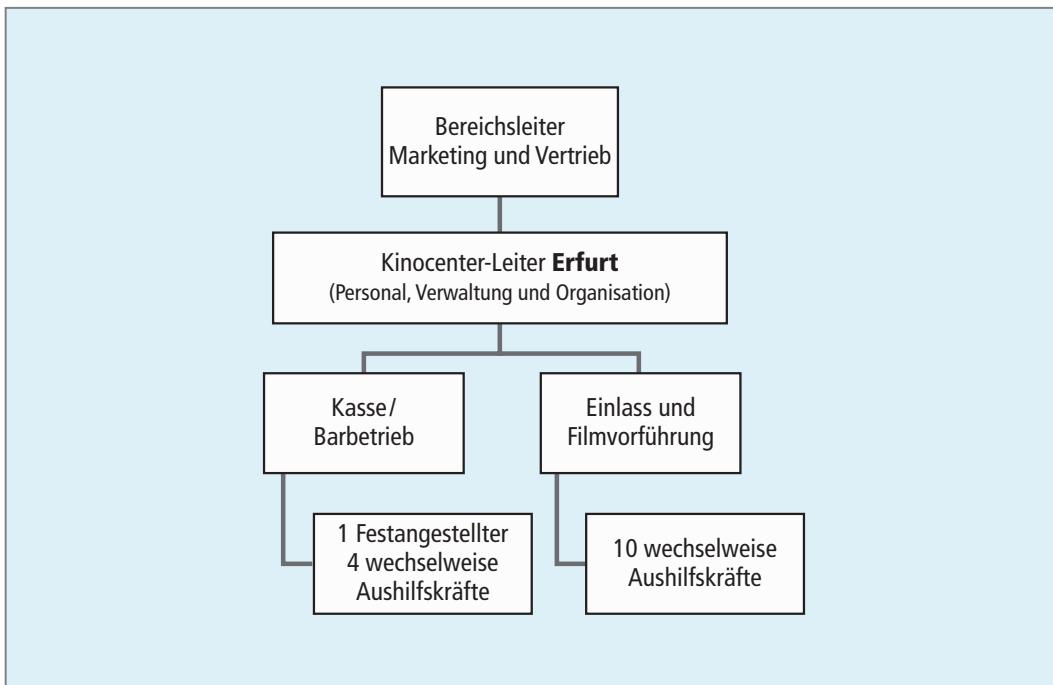
Ort	Umsatzanteil Essen und Trinken je Standort
Lübeck	15 %
Berlin	45 %
Erfurt	20 %
Mönchengladbach	5 %
Baden-Baden	48 %
Fürth	20 %
München	28 %

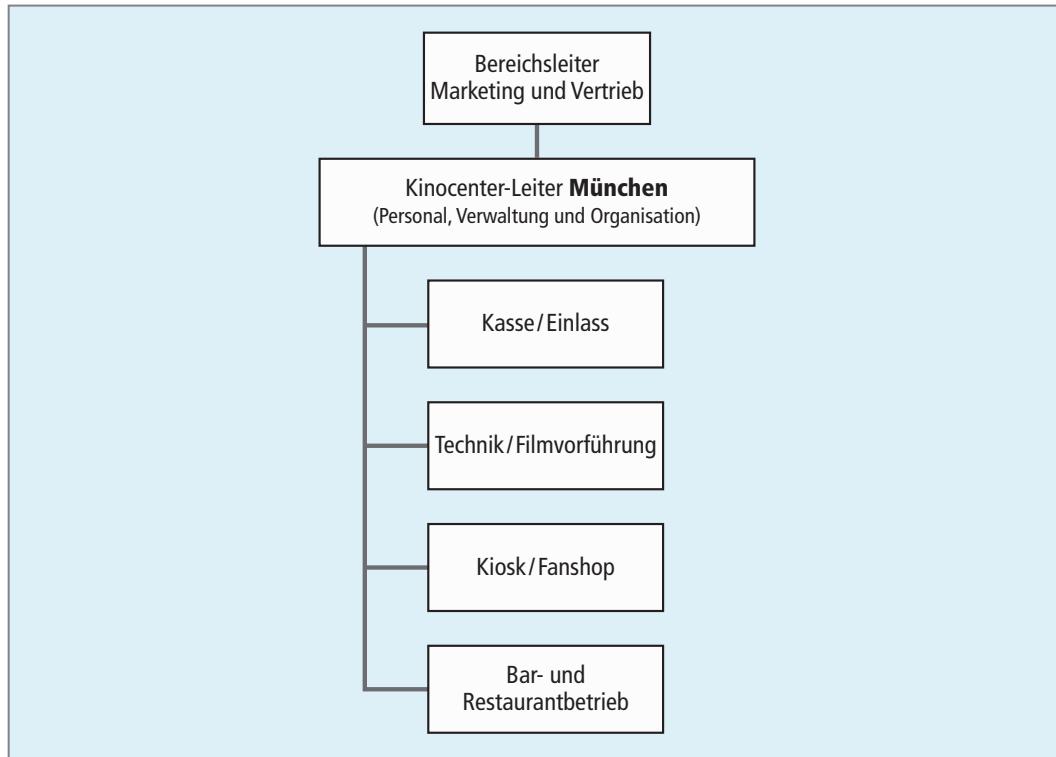
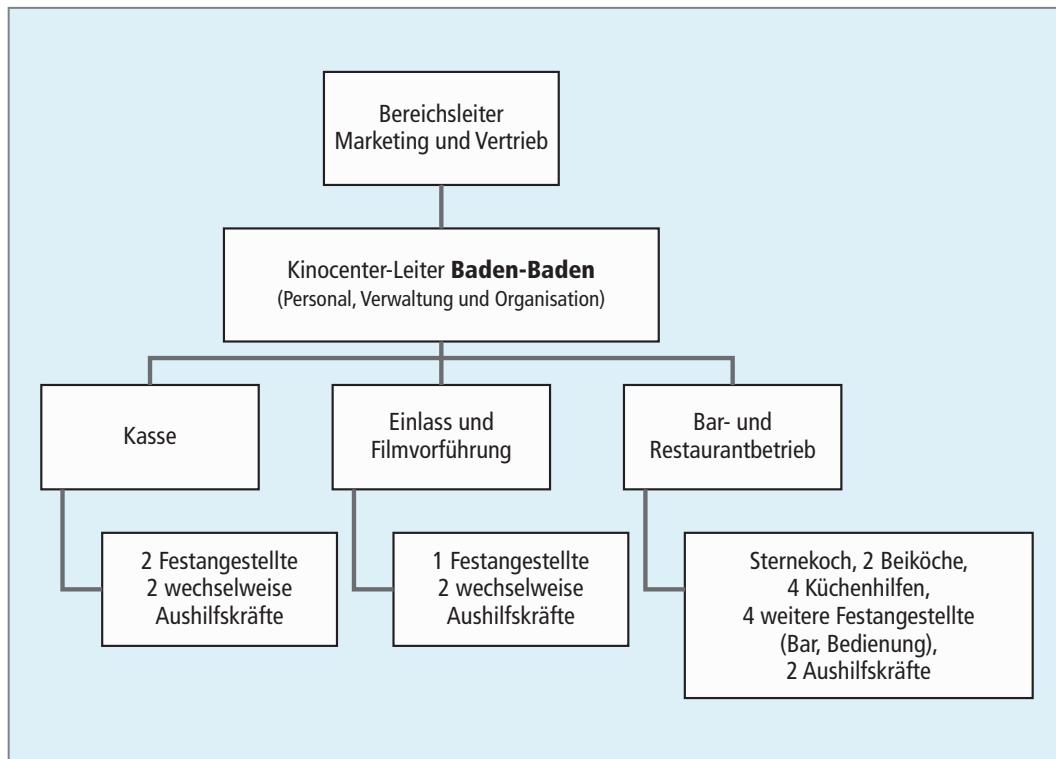
Im Branchenvergleich liegt der Umsatzanteil »Essen und Trinken« bei 30 bis 40 Prozent. Der Gewinnanteil ist hier erfahrungsgemäß überdurchschnittlich hoch.

Ort	Besonderheiten des jeweiligen Standorts
Lübeck	Traditionsreiches Haus/gute Lage/Finanzierung reichte im letzten Jahr nicht mehr aus, um über die Digitalisierung hinaus zu investieren/Kassensystem und Barbetrieb sind sehr veraltet/Vermutung von Unterschlagung durch einen Mitarbeiter (hat mittlerweile selbst gekündigt)/Die Tat konnte nicht nachgewiesen werden.
Berlin	Hat bereits im vorletzten Jahr die meisten Investitionen erhalten, die im abgelaufenen Jahr fortgesetzt wurden/gute Lage/hervorragende Zusammenarbeit mit umliegenden Geschäften/Digitalisierung trägt Früchte.
Erfurt	Mittelmäßige Lage/oft Probleme bei der pünktlichen Anlieferung von Filmmaterial, was im letzten Jahr zu vermehrter Verärgerung bei Kunden führte.
Mönchen-gladbach	Betrieb wird seit gut 20 Jahren von dem gleichen Ehepaar vor Ort zuverlässig geführt. Letzte größere Investitionen – vor allem in Möbel – 1989.
Baden-Baden	Hat am wenigsten Umsatzrückgänge zu verzeichnen/Zum Kino gehört ein renommiertes Lokal mit Sternekoch.
Fürth	Beste Innenstadtlage/hoher Fixkostenanteil wegen hoher Miete/wenig Parkplätze vorhanden/traditionsreiches Haus: besteht seit 1950/letzte größere Renovierung: 1986/starke Konkurrenz durch modernes Kinocenter am Stadtrand (verkehrsgünstig mit vielen Parkplätzen und anderen Vergnügungseinrichtungen daneben)
München	Solider Standort/Gerücht macht die Runde, dass ein Konkurrenzunternehmen größere Investitionen in der Nähe plant.









Standortübersicht **movie date** Deutschland



Legende:

- | | | | |
|---|------------------|---|-----------------|
| ⊕ | Multiplexbetrieb | △ | Analoge Technik |
| D | Digitale Technik | ■ | 3D |

Quelle Umrisskarte: http://www.mygeo.info/landkarten_deutschland.html

Sie sind neuer Bereichsleiter Marketing und Vertrieb der Kinokette **movie date** Deutschland. Damit sind Sie zwar in der Zentrale in Berlin stationiert, aber dennoch für die vertrieblichen und marketingtechnischen Belange aller Standorte von **movie date** verantwortlich. Die Anteilseigner von **movie date** haben sehr hohe Erwartungen. Als Gewinnziel werden Ihnen mindestens 900 000 Euro genannt. Die Höhe Ihres Gehalts ist erfolgsabhängig.

Folgende Aufgaben kommen als Bereichsleiter Marketing und Vertrieb für Deutschland nun auf Sie zu:

- 1. Strategieentwicklung:** Ihre Aufgabe besteht darin, Strategien zur nachhaltigen Steigerung des Umsatzes und des Gewinns zu entwickeln.
- 2. Standortanalyse:** Die weitere Aufgabe lautet, eine Empfehlung an das Management zu geben, was die Standortpolitik betrifft. Sollen alle Standorte des Unternehmens gehalten werden oder ist es wirtschaftlicher, einzelne Standorte aufzugeben?

Ihre Ergebnisse präsentieren Sie anschließend dem Management. Hierzu stehen Ihnen maximal 10 Minuten zur Verfügung. Bereiten Sie sich auch auf die etwa 5-minütige Fragerunde im Anschluss vor.

Für Ihre Analyse, Ergebnisfindung und die Vorbereitung einer Präsentation haben Sie insgesamt 50 Minuten Zeit.

Branchenstimmung

Die Kinobranche hat ein weiteres katastrophales Jahr hinter sich gebracht. Insgesamt ging der Umsatz um ca. 18 Prozent zurück. Nur etwa 110 Millionen Kinokarten sind im gerade abgelaufenen Kalenderjahr verkauft worden und haben zu einem Umsatz von rund 705 Millionen Euro geführt.

Die Gründe hierfür sind vielfältig: In den letzten Jahren hat sich der Kinosaalbestand allgemein erhöht. Es herrscht eine allgemeine Konsumflaute auf der einen Seite und auf der anderen Seite wird die technische Ausrüstung zu Hause immer besser. »Heimkinos« mit Großfernsehern, DVD-Playern und Kino-Dolby-Surround-Systemen sind keine Seltenheit mehr. Konkurrenz droht auch durch das Internet mit zahlreichen Medien- und Spielangeboten. Ein verstärkter Umlauf von Raubkopien, die Wetterlage und die demografische Entwicklung (→ Ältere bleiben lieber zu Hause) haben ebenso ein Einflussverhalten auf die Anzahl der Kinobesucher.

Nur sechs Filme haben im letzten Jahr über 3 Millionen Zuschauer erreicht und wurden als »Blockbuster« eingestuft. In guten Jahren sind es mindestens zehn Filme. Die US-amerikanischen Filme dominieren nach wie vor. Dies hängt zum einen mit dem sprachlichen Vorteil zusammen – der deutsche Sprachraum ist viel begrenzter –, aber auch mit der gewohnten Präsenz von Hollywoodproduktionen. Daran ändert auch die Filmförderanstalt des Bundes nichts, die mit öffentlichen Mitteln deutsche Filmproduzenten unterstützt. Deutsche Produktionen versprechen zwar durchaus hohe Besucherzahlen, halten derzeit aber nur ca. 12 Prozent Marktanteil.

Während einige Kinobetreiber mit der Digitalisierung begonnen haben, läuft in vielen anderen Kinosälen noch der 35-Millimeter-Projektor. Vorteile für die digitalisierten Kinos sind der Wegfall der hohen Versandkosten für die bis zu 35 kg schweren Filmrollen und der zahlreichen Probleme bei der pünktlichen Anlieferung von Filmkopien. Digitale Kopien dagegen werden einfach auf Festplatte gespeichert, die immer wieder gelöscht und bespielt oder per Satellit übertragen werden können. Dass die Digitalisierung noch nicht weiter fortgeschritten ist, hängt unter anderem mit den hohen Kosten zusammen. Ein digitaler Projektor, der die DCI-Standards erfüllt, kostet ab 68000 Euro aufwärts. Dazu kommen im Schnitt Installationskosten von 10000 Euro. Der Verband der Filmverleiher e.V. (VdF) ist für eine flächendeckende Einführung der Digitalisierung und bietet

unter bestimmten Voraussetzungen Kostenzuschüsse bis zu 15 Prozent an. Dass sich die Digitalisierung noch nicht durchgesetzt hat, hängt aber auch damit zusammen, dass sich trotz der vorhandenen DCI-Norm noch kein einheitlicher Standard durchgesetzt hat. Neben digitalen Projektoren ist dazu eine besondere silberbeschichtete Leinwand nötig. Auch hier konkurrieren verschiedene Systeme, die die Anschaffung unterschiedlich teurer 3-D-Brillen für die Filmbesucher nötig machen.

3-D-Filme stehen hoch im Kurs. Während es beim analogen 3-D-Schauen häufig Probleme mit der Synchronisation der beiden nötigen Projektionen gibt und die » hüpfenden Bilder « bei den Zuschauern zu Kopfschmerzen führen, steht die heutige digitale 3-D-Technik für hohen Filmgenuss. Die Bilder sind äußerst scharf und kontrastreich; der Raumeindruck ist optimal. Die branchenweite Umsetzung dauert noch an.

Glossar

Beauftragter für Kultur und Medien: Zu den Aufgaben des Kulturstaatsministers gehört es, kulturelle Einrichtungen und Projekte von nationaler und gesamtstaatlicher Bedeutung zu fördern. Daneben ist er dafür zuständig, die Rahmenbedingungen von Kunst und Kultur kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern. Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien hat seinen Amtssitz im Bundeskanzleramt. Er wird in seiner Arbeit von rund 190 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Berlin und Bonn unterstützt.

(Quelle: <http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Bundesregierung/BeauftragterfuerKulturundMedien/beauftragter-fuer-kultur-und-medien.html>)

Blockbuster = »Straßenfeger« = ein kommerziell überaus erfolgreicher Kinofilm, der über Wochen hinaus die Kinosäle füllt (»blockt«).

DCI-Norm = Digital Cinema Initiative-Norm = technischer Standard, der die erforderliche Qualität des projizierten Digitalbildes beschreibt. Diese Norm ist zwar führend, aber noch nicht einheitlich durchgesetzt. Auch sind sich Experten nicht einig, ob und wie lange sich der Standard hält. Eventuell wird – ähnlich wie bei Computern – die Technik als schnell veraltet gelten.

DFFF = Deutscher Filmförderfonds, jährlich mit etwa 60 Millionen Euro ausgestattet.

FFG = Filmförderungsgesetz. Eine Verordnungsermächtigung ermöglicht die Förderung der technischen Umrüstung von Filmtheatern von analogem auf digitalen Filmbetrieb.

Filmförderungsanstalt = eine Bundesanstalt des öffentlichen Rechts. Sie hat unter anderem die Aufgaben, Maßnahmen zur Förderung des deutschen Films und zur Verbesserung der Struktur der deutschen Filmwirtschaft durchzuführen, die gesamtwirtschaftlichen Belange der Filmwirtschaft in Deutschland zu unterstützen, die Grundlagen für die Verbreitung und marktgerechte Auswertung des deutschen Films im Inland und seine wirtschaftliche und kulturelle Ausstrahlung im Ausland zu verbessern sowie auf eine Abstimmung und Koordinierung der Filmförderung des Bundes und der Länder hinzuwirken. Sie finanziert sich durch die Erhebung ei-

ner Filmabgabe bei Filmtheaterbetreibern und Videoprogrammanbietern. Für jeden Kinosaal beträgt die Filmabgabe, sofern mehr als 75 000 Euro Nettoumsatz erzielt werden, zwischen 1,8 und 3 Prozent des Jahresnettoumsatzes. Für die Videoprogrammanbieter beträgt die Filmabgabe zwischen 1,8 und 2,3 Prozent des Jahresnettoumsatzes. Die Filmabgabe ist eine wirtschaftsverwaltungsrechtliche Ausgleichsabgabe, die als Selbsthilfemaßnahme der Film- und Videowirtschaft ausgestaltet ist. Über Steuermittel verfügt die FFA nicht. (Quelle: <http://www.ffa.de>)

GVU = Gesellschaft zur Verfolgung von Urheberrechtsverletzungen e.V.
(<http://www.gvu.de>)

HDF Kino e.V. = der Hauptverband deutscher Filmtheater, ist ein offener Mitgliedsverband, eine Interessensvertretung für alle Kinobetriebstypen in Deutschland. (Quelle: <http://www.kino-hdf.com>)

Multiplexbetrieb = »Mehrsaalkino«/ein Kino mit mehr als einem Kinosaal.

Programmkino = Arthouse-Kino = Kino mit besonders anspruchsvollen Filmen (häufig Literaturverfilmungen), wobei der inhaltliche Anspruch von den einzelnen Kinobetreibern definiert wird.

Verband der Filmverleiher e.V.: Als Interessenvertretung der Verleiher gründete sich 1948 der Verband der Filmverleiher e.V. mit Sitz in Wiesbaden (VdF). Der Zweck des Verbandes der Filmverleiher besteht in der Beratung, Vertretung und Wahrnehmung der Interessen der Mitgliedsfirmen in gemeinsamen Angelegenheiten. Die Tätigkeit des Verbandes in diesen gemeinsamen Angelegenheiten umfasst insbesondere:

- Repräsentanz des Filmverleihs im In- und Ausland;
- Vertretung vor Behörden, öffentlichen Stellen und Angehörigen und Verbänden der anderen Filmsparten;
- Vertretung des Filmverleihs in den gemeinsamen Institutionen der Filmwirtschaft wie Spaltenorganisation der Filmwirtschaft (SPIO) und Filmförderungsanstalt (FFA);
- Sachverständigen-Gutachten und Auskünfte über Fragen des Filmverleihs;
- Informationen und Ratschläge an die Mitgliedsfirmen durch laufende Rundschreiben;

- Beantwortung von Einzelfragen;
- Abhaltung von Mitgliederversammlungen, Vorstands- und Ausschusssitzungen zu Erfahrungsaustausch und Beschlussfassung;
- Maßnahmen zur Aufdeckung, Beseitigung und Vermeidung von Missständen auf dem Gebiet der Vertragserfüllung beim Filmverleih und seinen Vertragspartnern, insbesondere im Hinblick auf die Überwachung der Abrechnung der Filmtheater, des Inkassos der dabei festgestellten Abrechnungsdifferenzen und des Inkassos rückständiger Filmmieten;
- Hinwirken auf einheitliche Regelungen in Fragen, welche auf Grund der Eigenart und besonderen Gegebenheiten des Filmverleihs eine solche einheitliche Regelung erforderlich machen.

(Quelle: <http://www.vdfkino.de>)

Musterlösung Fallstudie Kinokette movie date

Bearbeitungshinweis

Enthält eine Aufgabe, wie in unserem Praxisbeispiel, einen geschlossenen und einen offenen Arbeitsauftrag, ist es meist einfacher, mit der Bearbeitung der geschlossenen Fragestellung zu starten. Im vorliegenden Fall können Erkenntnisse aus der Standortanalyse bereits für die Entwicklung der Strategie genutzt werden. Wundern Sie sich deshalb nicht darüber, dass die Musterlösung in umgekehrter Reihenfolge angelegt ist und mit Aufgabe 2 beginnt. Es spricht übrigens nichts dagegen, auch die Ergebnispräsentation so aufzubauen. Sofern die hinreichende Beantwortung aller gestellten Fragen sowie eine logische Struktur gewährleistet sind, kann die vorgegebene Reihenfolge der Aufgaben durchaus verändert werden.

Die Musterlösung ist zur besseren Nachvollziehbarkeit sehr ausführlich gestaltet. In einem Assessment-Center ist es in 50 Minuten kaum möglich, das Ergebnis in diesem Umfang darzustellen.

Lösung zu Aufgabe 2.) Standortanalyse

LÖSUNGSANSATZ A (BEVORZUGTE VARIANTE):

Ort	Besonderheiten des jeweiligen Standorts
Lübeck	Standort halten → Trotz des schwierigen Umfelds und der Unterschlagungsvermutung hätte ohne die Investition Gewinn eingefahren werden können. Dringend nötig ist wegen der Wiederholungsgefahr eine technische Aufrüstung des Kassensystems. Auch der Barbetrieb sollte untersucht werden, das Angebot überprüft und evtl. dringend renoviert werden. Der Umsatzanteil an Getränken und Essen ist sehr ausbaufähig (siehe Branchenvergleich). Dafür sollten schnellstmöglich Rücklagen gebildet werden.
Berlin	Ganz klar: Standort halten
Erfurt	Schließung des Standorts wegen Unwirtschaftlichkeit. Lage ist nur mittelmäßig. Digitalisierung – der die Zukunft gehört – würde zusätzliche Investitionen bedeuten.
Mönchengladbach	Standort halten, Deckungsbeitrag vorhanden
Baden-Baden	Ganz klar: Standort halten
Fürth	Standort wegen Unwirtschaftlichkeit schließen
München	Ganz klar: Standort halten

Beispiel für die Veranschaulichung der Standortanalyse:

	Umsatz / Gewinn (erwartung)	Technik	Anteil Gastronomie	Standort	Gesamt	
Lübeck	0	+	-	+	+	
Berlin	++	++	++	++	++	
Erfurt	-	-	-	0	-	Standort schließen!
Mönchengladbach	+	0	-	0	0	
Baden-Baden	++	++	++	++	++	
Fürth	-	-	-	-	-	Standort schließen!
München	++	++	+	+	++	

Legende: - minus | 0 neutral = keine Aussage mögl. | + positiv | ++ sehr positiv

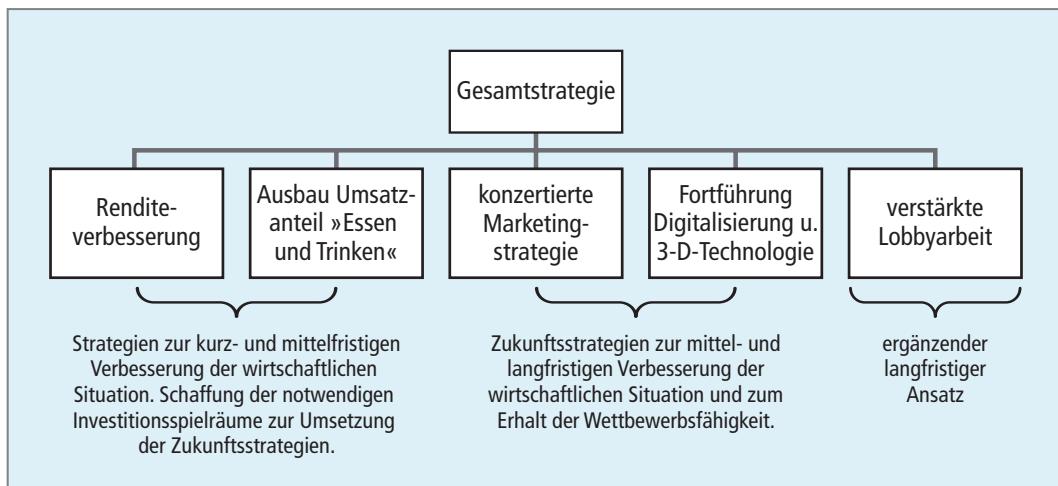
LÖSUNGSANSATZ B (ALTERNATIVE):

Ort	Besonderheiten des jeweiligen Standorts
Lübeck	Die Investition aus dem letzten Jahr muss sich erst amortisieren. Der Umsatzanteil Kino zeigt, dass mit der Digitalisierung der richtige Weg eingeschlagen wurde. Das Kassensystem muss sicherer werden, um Unterschlagungen zu unterbinden. Vorübergehende Lösung, bis neue Investitionen möglich sind: Kassenprüfungen in unregelmäßigen Abständen vor Ort durchführen. Barbetrieb idealerweise verpachten, was zu relativ sicheren laufenden Einnahmen verhilft → Standort halten.
Berlin	Ganz klar: Standort halten. Zusammenarbeit mit umliegenden Geschäften pflegen beziehungsweise weiter ausbauen. Erfolgsfaktoren klar analysieren, um sie auf andere Standorte eventuell zu übertragen.
Erfurt	Vor Schließung: Überprüfung der Umsatzentwicklung innerhalb der letzten 5 Jahre. Gründe für die negative Entwicklung hinterfragen. Prozessanalyse: Was führt zu verspäteten Filmlieferungen? Eventuell über Alternativkonzept nachdenken: Programmkinos daraus machen. Mögliche staatliche Förderung überprüfen.
Mönchengladbach	Standort mittelfristig prüfen (Verträge!) → Schließung eventuell günstiger als mittelfristig nötige technische Aufrüstung, nur ein Kinosaal vorhanden.
Baden-Baden	Ganz klar: Standort halten. Restaurant vor allem halten. Hoher Umsatzanteil Essen + Trinken (Abhängigkeit von Sternekoch? → Alternativen bedenken).
Fürth	Standort wegen Unwirtschaftlichkeit schließen.
München	Ganz klar: Standort halten / Zukunftsorientiert arbeiten / Attraktivität erhöhen / Konkurrenz genau beobachten / Sofern für München passend, Erfolgsfaktoren vom Standort Berlin übernehmen.

HINWEISE ZUR MUSTERLÖSUNG DER AUFGABE 2) STANDORTANALYSE:

1. Sie sollten erkannt haben, dass sich die beiden Häuser Fürth und Erfurt als problematisch darstellen.
2. Als bevorzugte Variante gilt der Lösungsansatz A. Die Strategievorschläge der Aufgabe 1 in dieser Musterlösung bauen auf ihm auf. Lösungsansatz B würde ebenso als richtig gelten.
3. Schließen Sie anstatt der Kinos Fürth und/oder Erfurt kurzfristig andere Standorte, so muss diese Entscheidung als falsch bewertet werden.
4. Möchten Sie alle Häuser halten, kann dies nur als richtig gewertet werden, wenn Sie gleichzeitig ein plausibles und tragfähiges Konzept zur Optimierung der beiden Problemstandorte vorweisen können.

Lösung zu Aufgabe 1.) Strategieentwicklung



Renditeverbesserung

- Schließung von Verlustbringern (siehe Filialanalyse Aufgabe 2)
Das Defizit der Filialen Fürth und Erfurt in Höhe von ca. 147 000 Euro belastet das Unternehmen erheblich. Durch die Schließung der beiden Standorte würde sich das Ergebnis von **movie date** signifikant verbessern.
- Analyse und Reduzierung der Fixkosten:
 - Verhandlungen mit Vermietern wegen z. T. hoher Mietpreise (haben Aussicht auf Erfolg, da Kinogebäude nur mit großem Umbauaufwand zu etwas anderem genutzt werden können)
 - Überprüfung und eventuell Anpassung von:
 - Versicherungsverträgen
 - Nebenkosten (Energie/Strom, Telekommunikation)
 - Arbeitsverträgen und Beschäftigungsmodellen
 - Versandkosten für Filmrollen (evtl. alternative Paketversender)
- Bessere Auslastung frequenzschwacher Zeiten:
Im Rahmen der Marketingstrategie wird der Aufbau neuer Zielgruppen vorgeschlagen. Es bietet sich an, diese Aktivitäten so zu steuern, dass diese zu einer höheren Auslastung gerade frequenzschwacher Zeiten (tagsüber, in den

Sommermonaten) führen. Wenn es gelingt, die vorhandenen Kapazitäten besser auszulasten, wirkt sich dies positiv auf die Deckung der Fixkosten aus.

- Prozessanalysen:
 - Welche Abläufe im Unternehmen können eventuell zentralisiert oder vereinheitlicht und dadurch effektiver und kostengünstiger gestaltet werden?
 - An welchen Standorten und Schnittstellen im Unternehmen treten Reibungsverluste auf?

Durch die vorgestellten Maßnahmen zur Erhöhung der Rendite und zur Ausschöpfung der Einsparpotenziale könnte das Unternehmen wirtschaftlicher arbeiten. Alleine durch die Schließung der beiden Filialen Fürth und Erfurt würde ein jährliches Defizit im sechsstelligen Bereich wegfallen. Die daraus entstehenden Spielräume könnten ganz oder teilweise zur Finanzierung zukunftsorientierter Vorhaben eingesetzt werden (Umsetzung der Marketingstrategie, Fortführung der Digitalisierung).

→ **Umsetzung je nach Maßnahme kurz- bis mittelfristig**

Ausbau des Umsatzanteils »Essen und Trinken«

In diesem Segment liegt großes Potenzial brach. Der Umsatzanteil bewegt sich im Branchendurchschnitt zwischen 30 und 40 Prozent. Mit Ausnahme von zwei Standorten ist **movie date** hier weit abgeschlagen. Mit folgenden Maßnahmen kann der Umsatz auf Branchenniveau angehoben werden:

- Nutzung der Erfahrungen von Best-Practice-Beispielen: Analyse des Standorts Berlin, der in diesem Bereich einen überdurchschnittlich hohen Umsatzanteil verzeichnet (Die Erfahrungen von Baden-Baden sind dagegen aufgrund des individuellen Konzepts mit dem Sternekoch nicht repräsentativ.)
- Überprüfung und eventuell Ausweitung des Sortiments: nicht nur Cola, Bier, Popcorn und Eis, sondern zum Beispiel auch Kaffee/Kuchen, Wein, Prosecco usw.
- Saisonale und themenspezifische Angebote, zum Beispiel Glühwein und Lebkuchen in der Vorweihnachtszeit, Karibikcocktail oder Feuerzangenbowle zum entsprechenden Film

- Aktiver statt passiver Verkauf: Jeden Kinobesucher auf Getränke und Snacks aktiv ansprechen. Schnellimbissketten erzielen beachtliche Zusatzumsätze, indem die Mitarbeiter versuchen, zu jeder Bestellung ein Zusatzprodukt (Pommes, Getränk, Dessert) zu verkaufen.
- Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter zum Thema Zusatzverkäufe
- Eventuell kleine Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter
- Dort, wo erforderlich, gezielte Investitionen in die Modernisierung des Verkaufs (zum Beispiel Standort Lübeck Barbetrieb und Kassensystem)
- Einführung spezieller **movie date**-Dinner (filmbezogen)
- Eventuell Bedienung am Platz bei bestimmten Anlässen/Filmen

Damit sollte innerhalb eines Jahres ein Umsatz realisierbar sein, der dem Branchendurchschnitt entspricht. Ziel ist es, den Umsatzanteil »Essen und Trinken« in den unterdurchschnittlichen Filialen auf 35 Prozent (= mittleres Branchenniveau) anzuheben und den der überdurchschnittlichen Filialen zu halten. Dies würde zu einer Steigerung des **movie date**-Gesamtumsatzes um drei bis vier Prozentpunkte führen – ohne dass dafür eine höhere Besucherzahl notwendig wäre! Jede Umsatzsteigerung in diesem Segment wirkt sich in zweifacher Hinsicht positiv aus. Sie trägt nicht nur zu einem höheren Gesamtumsatz bei, sondern daraus resultiert auch ein überproportional hoher Deckungsbeitrag. Durch die überdurchschnittlich hohe Gewinnspanne bei »Essen und Trinken« entsteht so eine gewinnsteigernde Hebelwirkung.

→ ***Umsetzung kurz- bis mittelfristig***

Anmerkung: Da es sich bei diesem Vorschlag zur Optimierung des Segments »Essen und Trinken« natürlich um einen Beitrag zur Renditeverbesserung handelt, könnte er selbstverständlich auch der gleichnamigen Überschrift als Unterpunkt zugeordnet werden. Aufgrund des großen Potenzials wird dieses Segment im Rahmen dieser Musterlösung als eigenständiger Punkt behandelt.

Konzertierte Marketingstrategie

- attraktiveres Filmprogramm durch:
 - Sicherstellen eines pünktlichen Filmstarts
 - Fortsetzen ehemaliger Blockbuster
 - Forcierung von 3-D-Filmen
 - Steigerung des Anteils deutscher Filme
 - Vorführung anspruchsvoller Literaturverfilmungen
- Gewinnung neuer Zielgruppen/Ausbau bestehender Zielgruppen:
 - Älteres Publikum: zielgruppenadäquate Themen und Filme (zum Beispiel deutsche Filme, Relaunch von alten Filmklassikern, regionale Themen wie Berühmtheiten oder Geschichte der Stadt) bevorzugt nachmittags und am frühen Abend, eventuell mit Kaffee und Kuchen
 - Familien: attraktive Ticketpreise in frequenzschwachen Zeiten (zum Beispiel spezielle Familienangebote in den Sommermonaten)
 - Kinder und Jugendliche: Ferienprogramm mit attraktiven Ticketpreisen (zum Beispiel Ferien-Abo), Veranstaltung von Kindergeburtstagen
 - Firmenkunden: spezielle Angebote für die Ausrichtung von Mitarbeiter- und Kundenevents
 - Sport- und Musikbegeisterte: Live-Übertragung von Sport-Highlights und Konzerten (Stichwort: Public-Viewing)
 - Innovative Events mit Publikumsbeteiligung (zum Beispiel Quizshow, Krimi-Dinner, Speed-Dating usw.)
 - Anbieten von Geschenkgutscheinen für verschiedene Anlässe
 - Aufbau und systematische Pflege von Stammkunden: Einführung einer Kundenkarte mit Bonusprogramm (zum Beispiel ein kostenloser Eintritt nach zehn Kinobesuchen)
- Gezielte Werbekampagnen:

Werbekampagnen, mit denen speziell die oben genannten Zielgruppen angesprochen werden:

 - Anzeigen in den lokalen Printmedien (Tageszeitungen, Wochenblätter)
 - Werbung im Lokalradio
 - Mailings an Stammkunden (Kundenkarte) und potenzielle Neukunden (zum Beispiel Firmenkunden)
 - Verteilung von Kennenlern- oder Rabattgutscheinen im Einzugsgebiet

- Aufbau strategischer Kooperationen mit:
 - Jugendorganisationen (zum Beispiel Beitrag zum Ferienprogramm, Ferienpass für Jugendliche)
 - Kommunalen Verkehrsbetrieben und Parkhäusern (zum Beispiel Kombiticket)
 - Gewerbeverbänden und Werbegemeinschaften vor Ort (Kontakt zu Firmenkunden, gemeinsame Werbeaktivitäten)
 - Kulturellen Organisationen (zum Beispiel zur Ausrichtung von Themenveranstaltungen)
 - Eventagenturen

Wenn die dargestellten Ansätze im Sinne einer ganzheitlichen Marketingstrategie gut ineinander greifen, sind eine Steigerung der Besucherzahlen und eine positive Umsatzentwicklung absehbar. Die Verzahnung der einzelnen Teilbereiche erfordert jedoch einen hohen Planungs- und Koordinationsaufwand. Abgesehen von einigen Einzelmaßnahmen, die auch kurzfristig sinnvoll umsetzbar wären (zum Beispiel Verkauf von Geschenkgutscheinen), ist die Entwicklung und Realisierung der gesamten Marketingstrategie zeitintensiv.

→ Umsetzung mittel- bis langfristig

Fortführung der Digitalisierung und der 3-D-Technologie

Nach den Schließungen der Filialen Fürth und Erfurt verbliebe Mönchengladbach als einziger Standort mit Analogbetrieb. Für die Vorführung der zunehmend beliebter werdenden 3-D-Filme ist diese Technik nur bedingt geeignet. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Mönchengladbach zu erhalten und von den Vorteilen eines unternehmenseinheitlichen technischen Standards zu profitieren, ist die Digitalisierung des Kinos langfristig unumgänglich.

Der Aufwand dafür würde sich auf mindestens 78 000 Euro belaufen. Aufgrund der angespannten Finanzlage ist diese Investition jedoch kurzfristig nicht vertretbar. Die Digitalisierung sollte daher erst umgesetzt werden, wenn sich wirtschaftliche Erfolge aus anderen Maßnahmen (Umsatz »Essen und Trinken«, Steigerung der Rendite) eingestellt haben. Bis ein größerer Investitionsspielraum durch eigene Mit-

tel gegeben ist, könnte bereits geprüft werden, inwieweit die Voraussetzungen für eine Bezuschussung durch den Verband der Filmverleiher e. V. (VdF) erfüllt werden.

→ ***Umsetzung mittel- bis langfristig***

verstärkte Lobbyarbeit

(ergänzender Ansatz)

- Verbandszugehörigkeit prüfen
- Engagement gegen Raubkopien (Beitritt zur GVU)
- Für mehr deutsche, qualitätsreiche Filme einsetzen

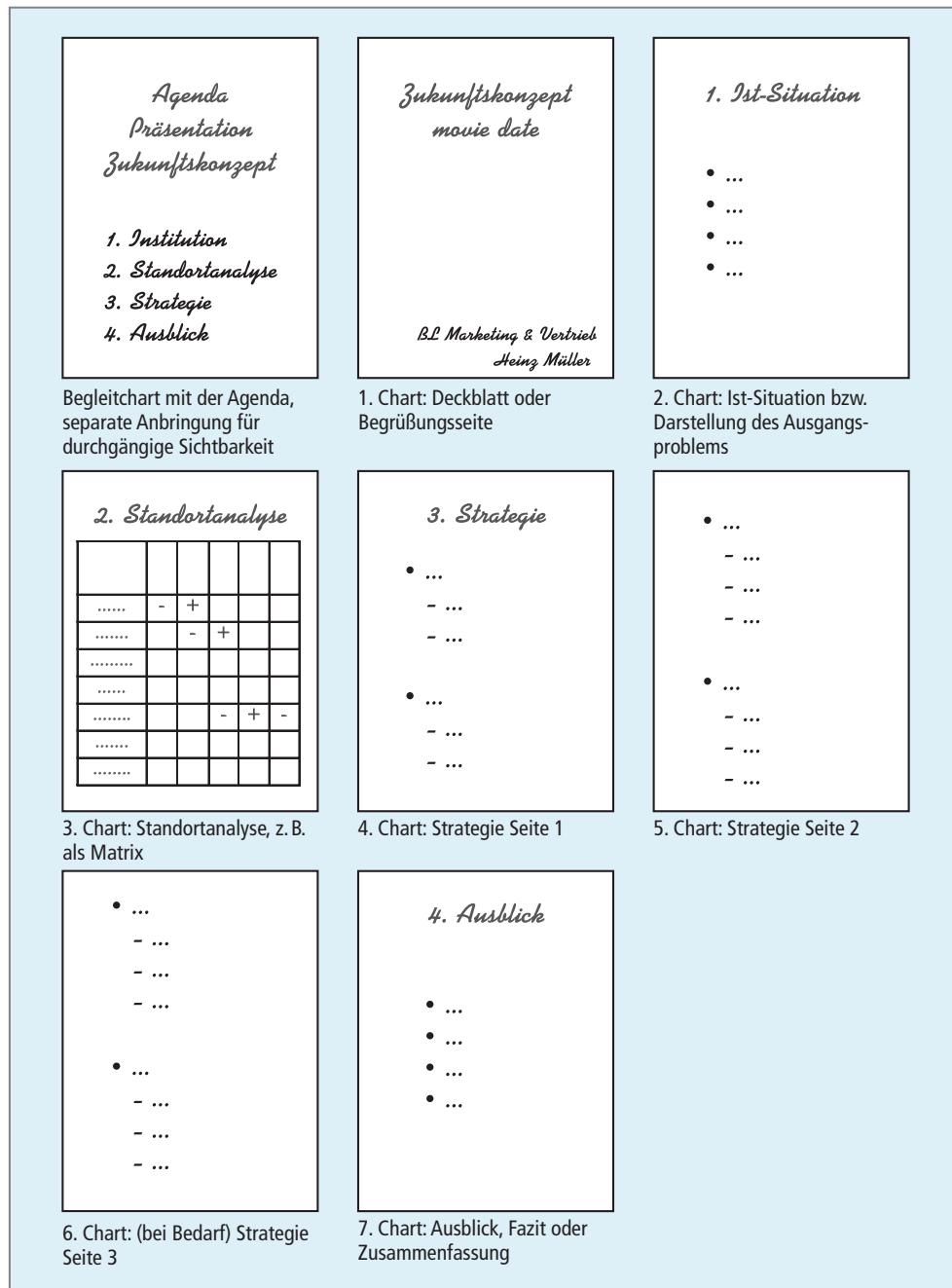
→ ***Umsetzung mittel- bis langfristig***

HINWEISE ZUR MUSTERLÖSUNG DER AUFGABE 1) STRATEGIEENTWICKLUNG:

1. Diese Lösung ist als Empfehlung zu verstehen, das heißt, Ihr eigener Ansatz kann davon in vielen Punkten abweichen und trotzdem richtig sein, sofern er plausibel ist.
2. Bei der vorgenommenen Einteilung der Gesamtstrategie in die fünf Teilbereiche handelt es sich um einen Vorschlag. Selbstverständlich können Sie zur Gliederung Ihrer Ideen auch eine ganz andere Struktur mit anderen Überbegriffen wählen.
3. Bitte berücksichtigen Sie, dass diese Strategie auf dem Lösungsansatz A der Aufgabe 2 (Schließung von Fürth und Erfurt) basiert. Haben Sie dort eine andere Entscheidung getroffen, erfordert dies natürlich eine zum Teil andere strategische Ausrichtung.

Visualisierungsvorschlag

Auf die Wichtigkeit des Einsatzes von Präsentationsmedien wurde in unterschiedlichen Kapiteln immer wieder hingewiesen. Nicht nur der Inhalt, sondern ebenso die Verpackung muss stimmen! Am Beispiel der Aufgabe »Kinokette **movie date**« könnte man die Charts für die Ergebnispräsentation wie folgt gestalten:



Postkorbaugabe

Bearbeitungszeit: 30 Min.

Allgemeine Unternehmensinformationen

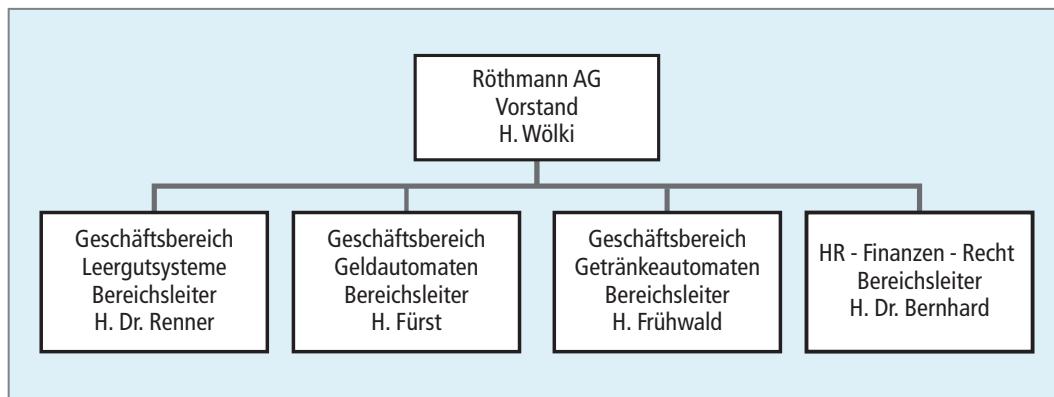
Die Röthmann AG mit Sitz in Köln ist einer der führenden Anbieter für Automatisensysteme im deutschsprachigen Raum. Das Unternehmen untergliedert sich in die drei Geschäftsbereiche Leergutsysteme, Geldautomaten und Getränkeautomaten. Zielgruppe für den Bereich Leergutsysteme ist der Lebensmitteleinzelhandel. Viele der dort eingesetzten Leergutautomaten stammen von der Röthmann AG. Das 2003 eingeführte Dosenpfand, das die Umrüstung auf eine neue Automatengeneration notwendig machte, bescherte dem Unternehmen seinerzeit volle Auftragsbücher. Inzwischen ist der Markt jedoch weitgehend gesättigt und der Umsatz in diesem Geschäftsbereich stagniert. Die aktuelle technische Weiterentwicklung der Automaten bezieht sich vor allen Dingen auf die Verarbeitungsgeschwindigkeit und die Reduzierung der Fehlerquote bei der Leergutannahme. Die Umsatzentwicklung im Geschäftsbereich Geldautomaten verlief in den letzten Jahren sehr positiv. Die zunehmende Kriminalität erfordert jedoch die ständige Weiterentwicklung der Sicherheitssysteme. Die Entwicklungskosten in diesem Bereich sind deshalb überdurchschnittlich hoch und schmäleren das Ergebnis. Der Bereich Getränkeautomaten ist die »Cash-Cow« des Unternehmens. Da der Bedarf an diesen Automaten nach wie vor hoch ist, werden hier große Stückzahlen abgesetzt. Die Rendite ist höher als in den anderen beiden Geschäftsbereichen.

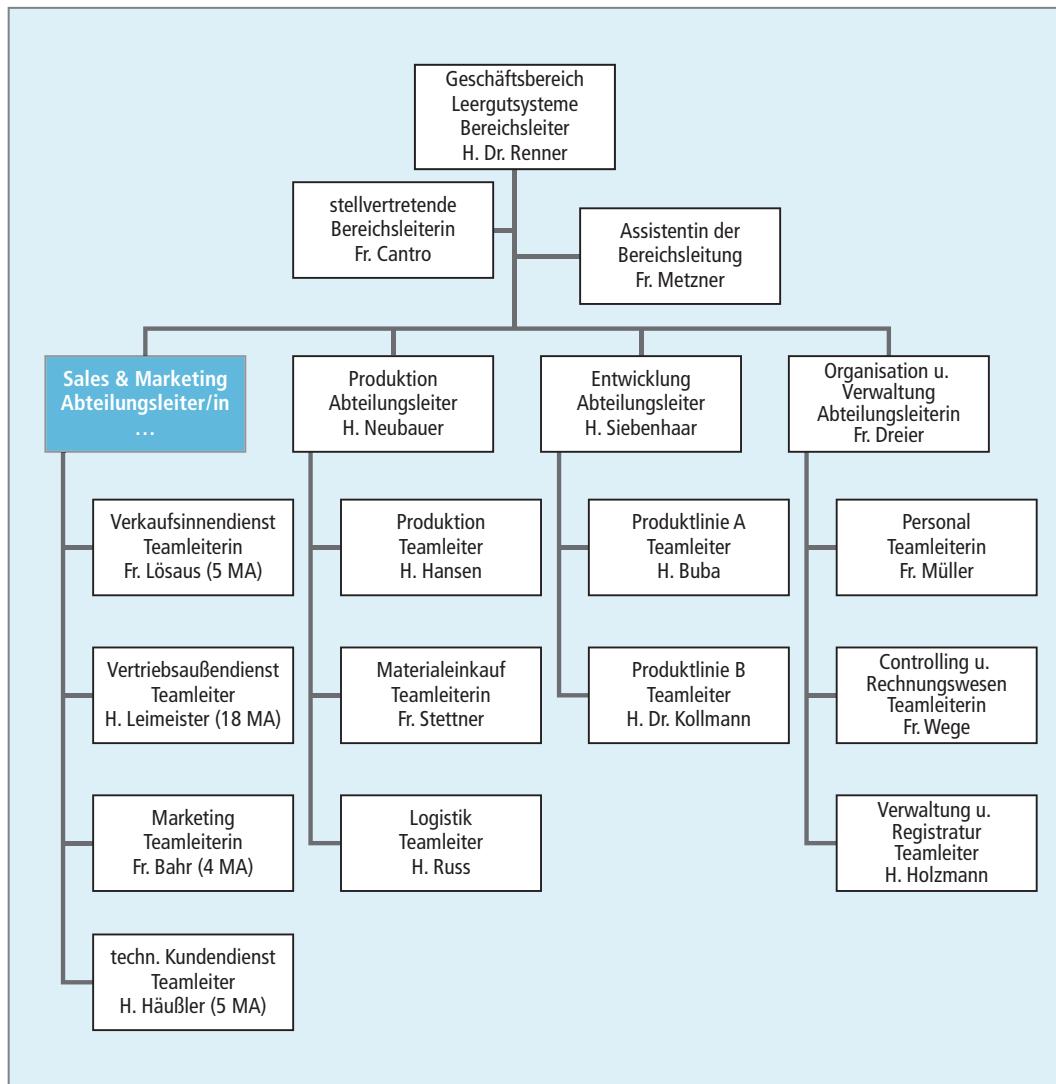
Entwicklung, Produktion und Vertrieb finden in jedem Geschäftsbereich separat statt. Das Unternehmen produziert ausschließlich in Deutschland. In den letzten Jahren sind neue Mitbewerber in den Markt eingetreten, die in Niedriglohnländern produzieren. Die Wettbewerbsposition der Röthmann AG hat sich dadurch verschlechtert. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen circa 1200 Mitarbeiter. Für alle Bereiche – mit Ausnahme der Produktion – gilt ein Gleitzeitmodell. Die Kernarbeitszeit ist von 9:00 bis 16:00 Uhr. Zwischen 7:00 und 9:00 Uhr sowie zwischen 16:00 und 18:00 Uhr können die Beschäftigten gleiten.

Vor etwa einem Jahr machte das Unternehmen negative Schlagzeilen, da eine Führungskraft in einen Schmiergeldskandal verwickelt war. Im vergangenen Jahr wurden deshalb neue Compliance-Richtlinien eingeführt, die konsequent umgesetzt werden.

Ihre Position im Unternehmen

Als neuer Abteilungsleiter Sales & Marketing im Geschäftsbereich Leergutsysteme sind Sie dem Bereichsleiter Herrn Dr. Renner unterstellt. Ihr Vorgänger wechselte als Geschäftsführer zu einem kleineren Industrieunternehmen. Die Abteilungsleiterposition war deshalb bis zu Ihrem Eintritt ins Unternehmen über drei Wochen unbesetzt. In dieser Zeit stand Frau Canstro, die stellvertretende Bereichsleiterin, als Interims-Ansprechpartnerin zur Verfügung. Die Sekretärin Ihres Vorgängers verließ ebenfalls die Röthmann AG und folgte Ihrem Chef zu dessen neuen Arbeitgeber. Ihr Sekretariat ist deshalb derzeit nicht besetzt.





Was bisher geschah

Am 2. Mai war Ihr erster Arbeitstag in der Röthmann AG. Heute ist Samstag der 7. Mai und die erste Arbeitswoche liegt hinter Ihnen. Mit Ihren vier Teamleitern haben Sie bereits erste persönliche Gespräche geführt, um sich mit deren Aufgaben und der Aufstellung der Teams vertraut zu machen.

Anfang dieser Woche hatten Sie Kontakt mit einem Ihrer ehemaligen Geschäftspartner – Henry Weber, der zwischenzeitlich für die Central Lebensmittel Deutschland AG tätig ist. Das Unternehmen plant die Umrüstung einer Reihe von Lebensmittel-filialen auf ein neues Leergutsystem. Sie haben Ihren Teamleiter Herrn Leimeister beauftragt, ein erstes Angebot zu erstellen, und sehen gute Chancen für einen lukrativen Auftrag. Sie haben Herrn Weber einen Gesprächstermin für die kommende Woche vorgeschlagen.

Am Donnerstag und Freitag fand in Frankfurt die jährliche Außendiensttagung statt, die von Herrn Leimeister geleitet wurde. Dabei standen unter anderem die Einführung einer neuen Produktreihe, die Vorstellung eines neuen Provisionsabrechnungssystems und die Auszeichnung der besten Vertriebsmitarbeiter auf dem Programm. Sie selbst nahmen gestern an der Tagung teil und nutzten die Gelegenheit, sich dem Außendienstteam persönlich vorzustellen und alle Mitarbeiter kennenzulernen. Zudem interessierten Sie die Präsentation zum Abrechnungssystem sowie die neue Produktreihe. Diese wurde von einem Mitarbeiter der Entwicklung vorgestellt.

Da Sie vorgestern Nachmittag zuletzt im Geschäft waren, bevor Sie nach Frankfurt abreisten, haben Sie sich entschlossen, am heutigen Samstagnachmittag – außerhalb der üblichen Arbeitszeit – ins Büro zu gehen, um nach dem Rechten zu sehen und Ihre Aktivitäten für die kommende Woche zu planen.

Aufgabenstellung

Heute ist Samstag, der 7. Mai. In Ihrem Posteingang befindet sich eine Reihe von Mitteilungen. Entscheiden Sie, wie mit den einzelnen Vorgängen zu verfahren ist, und planen Sie alle Aktivitäten für Ihre kommende Arbeitswoche.

Tragen Sie alle Termine, die Sie in der kommenden Woche wahrnehmen möchten/müssen, in den beigefügten Terminkalender (Formblatt 1) ein und ändern Sie gegebenenfalls bestehende Termine bei Bedarf ab. Notieren Sie dazu die beteiligten Personen und das Thema. Sofern erforderlich, können Sie in Formblatt 2 zur jeweiligen Mitteilung stichpunktartig vermerken, was zu tun ist, oder Ihre Entscheidung begründen. Die Beobachter werden zur Auswertung Ihres Ergebnisses nur diese beiden Formblätter heranziehen. Sonstige Aufzeichnungen werden nicht berücksichtigt.

Hinweis

Bitte versetzen Sie sich zur Bearbeitung der Aufgabe in die beschriebene Rolle als Abteilungsleiter/in Sales & Marketing hinein. Ihre Rolle trägt keinen vorgegebenen Nachnamen, sondern wird in der Aufgabe mit »Abteilungsleiter/in Frau / Herr ...« bezeichnet.

Wenn also beispielsweise Formulierungen wie »Sehr geehrte/r Frau/Herr ...« oder »Hallo Frau / Herr ...« verwendet werden, sind damit immer Sie in der Abteilungsleiterrolle gemeint.

Formblatt 1

Abteilungsleiter/in Sales + Marketing = EIGENER KALENDER!
Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00					
08:00		Compliance-Schulung 8:00 – 12:00			
09:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00					
14:00					
15:00			Besprechung Dr. Renner 14:45 – 16:45		
16:00					
17:00					
18:00					

Formblatt 2

	Ihre Lösung, Vorgehensweise bzw. Maßnahmen
Mitteilung Nr. 1	
Mitteilung Nr. 2	
Mitteilung Nr. 3	
Mitteilung Nr. 4	
Mitteilung Nr. 5	
Mitteilung Nr. 6a	
Mitteilung Nr. 6b	
Mitteilung Nr. 7	
Mitteilung Nr. 8	
Mitteilung Nr. 9	
Mitteilung Nr. 10	
Mitteilung Nr. 11	
Mitteilung Nr. 12	
Mitteilung Nr. 13	
Mitteilung Nr. 14	
Mitteilung Nr. 15	
Mitteilung Nr. 16	

Mitteilung Nr. 1

Von: Bereichsleitung HR – Finanzen – Recht, Konzernpersonalleitung

An: Abteilungsleiter/in Sales & Marketing, Frau/Herrn

Datum: 3. Mai 20..

Herzlich willkommen bei der Röthmann AG

Wichtige Information für neue Mitarbeiter!

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

herzlich willkommen, wir freuen uns, Sie bei der Röthmann AG begrüßen zu dürfen.

Ihre Personalnummer lautet: 23511

Sie benötigen die Personalnummer u.a. für Ihre Reisekostenabrechnungen.

Bitte beachten Sie, dass für alle neuen Mitarbeiter und Führungskräfte die Teilnahme an einer internen Compliance-Schulung verpflichtend ist. Laut unserer Betriebsvereinbarung (§ 36 Abs. 3) muss die Teilnahme innerhalb der ersten beiden Arbeitswochen stattfinden.

Sie können zwischen folgenden beiden Schulungsterminen wählen:

- 10. Mai 8:00 bis 12:00 Uhr
- 13. Mai 8:30 bis 12:30 Uhr

Bitte teilen Sie uns bis zum 5. Mai mit, an welcher der beiden Veranstaltungen Sie teilnehmen werden.

Mit freundlichen Grüßen

i. A. Theobald Fürst

HR Konzernpersonalleitung

Mitteilung Nr. 2

Von: Teamleitung Verwaltung + Registratur
An: Abteilungsleiter/in Sales & Marketing, Frau/Herrn,
Datum: 5. Mai 20..

Büroausstattung

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

herzlich willkommen in unserem Unternehmen.

Wir möchten Sie darüber informieren, dass die Neumöblierung Ihres Büros in der 21. KW vorgesehen ist.

Die Fa. Heinzmann ist in diesem Zusammenhang beauftragt, einen neuen Teppichboden in Ihren Räumlichkeiten zu verlegen. Herr Heinzmann wird Sie in Ihrem Büro aufsuchen, um Maß zu nehmen und Ihnen Muster vorzulegen. Er wird sich zwecks Terminvereinbarung direkt mit Ihnen in Verbindung setzen. Sie können die Auswahl des Teppichbodens direkt mit Herrn Heinzmann abstimmen.

Bitte beachten Sie, dass während der Umbauarbeiten in der 21. KW für Sie Raum 211 reserviert ist, der Ihnen dann vorübergehend als Büro zur Verfügung steht.

Ich wünsche Ihnen einen guten Start in unserem Hause und stehe Ihnen für Rückfragen gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Holzmann

Mitteilung Nr. 3

Interne Mitteilung

Datum: 02.05.

Von: stellvertretende Bereichsleiterin, Fr. Canstro

An: Abteilungsleiter/in Sales & Marketing, Frau/Herrn

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

herzlich willkommen in unserem Hause.

Wie mit Herrn Dr. Renner abgestimmt, soll Ihre Sekretariatsstelle zügig nachbesetzt werden. Eine entsprechende interne Stellenausschreibung haben wir bereits veranlasst, sodass die Besetzung zum 1. Juni erfolgen kann. Unsere Personalabteilung wird sich zwecks Abstimmung der Bewerberauswahl mit Ihnen direkt in Verbindung setzen.

Ich freue mich auf die Zusammenarbeit mit Ihnen und hoffe, dass wir bald Gelegenheit für ein persönliches Gespräch haben werden.

Mit freundlichen Grüßen

I. Canstro

Isabel Canstro

Mitteilung Nr. 4

Von: Betriebsrat

An: Alle Mitarbeiter und Führungskräfte der Röthmann AG

Datum: 20. April 20..

Einladung zur Betriebsversammlung

Liebe Kolleginnen und Kollegen,
sehr geehrte Damen und Herren,

wir laden Sie herzlich zur Betriebsversammlung am Mittwoch 11. Mai ein.

Dauer: 8:00 – ca. 11:00 Uhr

Veranstaltungsort: große Kantine im Block B

Programm:

1. Begrüßung durch den Betriebsratsvorsitzenden
2. Bericht des Betriebsrats
3. Stellungnahme der Unternehmensleitung
4. Aussprache und Diskussion

Bitte unterstützen Sie durch Ihre Teilnahme unsere Arbeit.

Wir freuen uns auf Ihr Kommen und auf eine konstruktive Diskussion.

Mit freundlichen Grüßen

Bernd Saalfeld
Vorsitzender des Betriebsrates

Mitteilung Nr. 5

Reisinger KG
Grünwalder Weg 50–58
82008 Unterhaching

Sehr geehrte/r Frau/Herr

Bitte klären Sie diese Angelegenheit
bis zum angegebenen Termin.

MfG

I. Castro 06.05.

Röthmann AG
Geschäftsführung
Postfach 122336
50739 Köln

Unterhaching, 05.05.

Beschwerde über Ihren Außendienstmitarbeiter

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Verhalten Ihres Außendienstmitarbeiters Herrn Sommer ist für uns nicht mehr tolerierbar. Terminzusagen werden von ihm nicht eingehalten. Entweder wir werden künftig von einem anderen Mitarbeiter betreut, oder wir werden den Auftrag für die Erneuerung unserer Leergutautomaten an ein anderes Unternehmen vergeben.

Wir erwarten Ihre Rückmeldung bis kommenden Montag.

Heinrich Reisinger
Geschäftsführer

Mitteilung Nr. 6a

Interne Mitteilung

Datum: 06.05.

Von: Bereichsleiter Herrn Dr. Renner

An: Alle Abteilungsleiter

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit Schreiben vom 10.12. des letzten Jahres wurden Ihnen die Einsparungsziele für Ihren Verantwortungsbereich mitgeteilt. Diese wurden im ersten Quartal leider noch unzureichend umgesetzt – siehe beigefügte Übersicht.

Ich möchte noch einmal auf die Wichtigkeit dieses Themas verweisen. Zum Erhalt unserer Marktposition sind wir dazu gezwungen, die Kosten in allen Bereichen zu reduzieren. Das Kostensenkungsprogramm hat für die Unternehmensleitung höchste Priorität.

Am 11. Mai findet in meinem Büro um 11:30 Uhr eine Besprechung zur Umsetzung der Einsparungsziele statt. Bitte erarbeiten Sie bis dann konkrete Vorschläge zur Kostenreduktion in Ihren Verantwortungsbereichen und bringen Sie Ihre Kennzahlen mit.

Planen Sie für die Besprechung mind. 2,5 Stunden ein.

Mit freundlichen Grüßen

Renner

Dr. Renner

Bereichsleiter

Anlage

Mitteilung Nr. 6b

Kostenstelle	Einsparungsziel Quartal 1	Realisierte Einsparung Quartal 1
2230 AL Sales & Marketing	3.700,00	2.400,31
2231 Verkaufsinnendienst	5.900,00	2.101,51
2232 Vertriebsaußendienst	9.800,00	9.692,03
2234 Marketing	14.400,00	8.900,93
2235 techn. Kundendienst	2.700,00	2.222,87
2310 AL Produktion	4.200,00	3.789,96
2311 Produktion	8.700,00	5.780,41
2312 Materialeinkauf	7.000,00	3.250,87
2313 Logistik	11250,00	9.780,09
2470 AL Entwicklung	2.900,00	3.145,00
2471 Produktlinie A	7.900,00	5.698,28
2472 Produktlinie B	4.100,00	2.105,52
2510 AL Organisation & Verw.	2.100,00	1.152,85
2511 Personal	4.200,00	3.163,87
2512 Controlling & Rechnungsw.	2.000,00	1.805,20
2513 Verwaltung & Registratur	4.800,00	2.109,32

Mitteilung Nr. 7

Central Lebensmittel Deutschland AG
Abt. Instandhaltung und Technik
Dr.-Stoll-Ring 42–56
40235 Düsseldorf

Röthmann AG
Frau/Herr
Abteilungsleiter Sales & Marketing
Postfach 122336
50739 Köln

Terminbestätigung

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

es freut mich, dass sich unsere Wege nach so langer Zeit wieder kreuzen.
Vielen Dank für das interessante Telefonat Anfang dieser Woche und die rasche Übersendung des ersten Angebotsentwurfs durch Ihren Herrn Leimeister.

Aufgrund unseres ehrgeizigen Projektplans sollten wir noch in dieser Woche über eine mögliche Zusammenarbeit in puncto Leergutsysteme persönlich sprechen. Der Zeitplan für eine Umstellung unserer Automatensysteme ist an die Renovierungsarbeiten unserer Filialen gekoppelt, deshalb müssen wir uns zügig für einen Anbieter entscheiden.

Wir nehmen gerne Ihren Terminvorschlag für den 12.05. von 9:00 bis ca. 12:00 Uhr an und freuen uns darauf, Sie und Herrn Leimeister in unserem Hause begrüßen zu dürfen.

Mit besten Grüßen

Ihr

Henry Weber
Abteilungsleiter
Instandhaltung u. Technik

Mitteilung Nr. 8

Interne Mitteilung

Datum: 06.05.

Von: Bereichsleiter HR – Finanzen – Recht, Dr. Bernhard
An: Alle Führungskräfte der Röthmann AG

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie Sie wissen, findet am Mittwoch, den 11. Mai, von 8:00 bis 11:00 Uhr die Betriebsversammlung statt.

In den vergangenen Jahren ist aufgefallen, dass einige Führungskräfte trotz Einladung durch den Betriebsrat den Betriebsversammlungen zunehmend ferngeblieben sind. Die daraus resultierende negative Resonanz bei vielen Mitarbeitern ist auch unserem Vorstand nicht verborgen geblieben.

Bitte denken Sie daran, dass von allen Führungskräften eine hohe Signalwirkung auf die Mitarbeiter ausgeht – in wirtschaftlich schwierigen Zeiten umso mehr. Durch Ihre Teilnahme an der Betriebsversammlung drücken Sie Ihre Verbundenheit zum Unternehmen und zu den Mitarbeitern aus.

Die Unternehmensleitung freut sich über Ihre Teilnahme.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Bernhard

Bereichsleiter HR – Finanzen – Recht

Mitteilung Nr. 9

Interne Mitteilung

Datum: 06.05.

Von: Personalverwaltung – Geschäftsbereich Leergutsysteme

An: Frau/Herrn Abteilungsleiter/in Sales & Marketing

Stellenausschreibung Sekretär/in

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

wir freuen uns, Ihnen mitteilen zu dürfen, dass bis zum Ablauf der Ausschreibungsfrist eine Reihe interessanter Bewerbungen für die bei Ihnen zu besetzende Stelle eingegangen sind. Sieben Bewerbungen wären m.E. hervorragend geeignet und kommen für die engere Auswahl in Betracht. Die Bewerbungsgespräche wird unsere Personalreferentin Fr. Müller mit Ihnen gemeinsam führen.

Aufgrund der zeitnahen Besetzung zum 01.06. ist es erforderlich, dass die Auswahlgespräche noch in dieser Woche stattfinden. Am Wochenende beginnen die zweiwöchigen Pfingstferien und die meisten der Bewerberinnen sowie unsere Personalreferentin stehen in dieser Zeit urlaubsbedingt nicht zur Verfügung.

Wir haben pro Bewerber 1 Std. angesetzt und schlagen Ihnen vor, die sieben Gespräche am kommenden Freitag, 13.05., im Zeitraum von 8:30 bis 16:30 Uhr in unserem Besprechungsraum zu führen. Wenn das für Sie in Ordnung ist, dann bestätigen Sie uns bitte bis zum 10.05. den Termin.

Mit freundlichen Grüßen

Ursula Weber
Personalverwaltung

Mitteilung Nr. 10

Interne Mitteilung

Datum: 02.05.

Von: Bereichsleiter Herrn Dr. Renner

An: Abteilungsleiter Sales & Marketing, Frau/Herrn

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

ich möchte Sie als neuen Abteilungsleiter Sales & Marketing bei der Röthmann AG noch einmal ganz herzlich willkommen heißen. Ich freue mich, dass wir Sie für diese äußerst interessante und zugleich sehr verantwortungsvolle Position gewinnen konnten.

Wie bereits in unseren Vorgesprächen erklärt, erhoffen wir uns durch Ihren Beitrag entscheidende Impulse zur Umsatzsteigerung in unserem Geschäftsbe- reich.

Gerne möchte ich in der kommenden Woche Ihre ersten Ansätze und Vor- schläge kennenlernen und mit Ihnen die Strategien zur Erreichung unserer gemeinsamen Umsatz- und Vertriebsziele abstimmen.

Ich erwarte Sie am 11.05. um 14:45 Uhr in meinem Büro. Bitte planen Sie sich ca. 2 Stunden ein.

Mit freundlichen Grüßen

Renner

Dr. Renner

Bereichsleiter

Mitteilung Nr. 11 und 12

Mailbox Büro: Sie haben 2 neue Nachrichten

Nachricht vom 06.05. 10:32 Uhr

Guten Tag, Frau/Herr,

hier spricht Frank Heinzmann von der Firma Heinzmann. Herr Holzmann hat mich gebeten, mit Ihnen einen Termin für die Auswahl und das Maß Ihres neuen Teppichbodens abzustimmen. Leider erreiche ich Sie jetzt nicht persönlich. Da ich am Mittwoch in der Nähe bin, werde ich voraussichtlich zwischen 12 und 13 Uhr bei Ihnen vorbeischauen. Falls Sie noch Fragen haben, erreichen Sie mich unter 0170/192244567. Schönes Wochenende!

Nachricht vom 07.05. 09:17 Uhr

Guten Morgen, Frau/Herr,

hier ist Peter Leimeister. Leider bin ich gestern auf dem Nachhauseweg gestürzt und habe mir das Bein gebrochen. Ich werde nun einige Tage im Krankenhaus verbringen müssen, aber es geht mir den Umständen entsprechend gut. Für kommenden Dienstag ist ein sehr wichtiger Termin mit den Vertretern der Supermarktkette Kohlmann in Wien angesetzt, zu dem ich mit unserem Außendienstler Herrn Bauer reisen wollte. Da die Österreicher sehr großen Wert darauf legen, dass die Gespräche auf Führungskräfteebene geführt werden, wäre es gut, wenn Sie den Termin für mich wahrnehmen könnten. Der Flug ist für 8:30 Uhr gebucht, Rückflug ist um 17:30 Uhr. Herr Bauer ist einer unserer erfahrensten und besten Mitarbeiter und ist gebrieft. Ansonsten empfehle ich Ihnen, mit Frau Cantro Rücksprache zu halten, mit der ich die Vorgehensweise abgestimmt habe. Darüber hinaus bitte ich Sie, meine weiteren Termine zu delegieren oder zu verschieben. Als Abteilungsleiter haben Sie ja Zugang zu meinem Terminkalender. Meine Frau wird Ihnen heute noch eine E-Mail aus meinem Account mit weiteren Infos zukommen lassen. Wenn Sie Fragen haben, erreichen Sie mich unter: 0221-467221478.

Mitteilung Nr. 13

Von: Leimeister, Peter
An: Abteilungsleiter /in,
Gesendet: 07.05. 12:53
Betreff: FW: Gesprächstermin Wien

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

im Auftrag meines Mannes, der ja leider im Krankenhaus liegt, soll ich Ihnen diese E-Mail weiterleiten.

Mit freundlichen Grüßen

Roswitha Leimeister

Von: Cantro, Isabel
An: Leimeister, Peter
Gesendet: 28.04. 9:31
Betreff: Gesprächstermin Wien

Sehr geehrter Herr Leimeister,

wie gestern besprochen, reisen Sie gemeinsam mit Ihrem Mitarbeiter Herrn Bauer am Dienstag, 10.05. nach Wien. Leider kann ich entgegen meiner ursprünglichen Annahme aufgrund unaufschiebbarer Termine doch nicht mitkommen. Wir haben ja alle wesentlichen Details ausführlich besprochen. Wie Sie wissen, ist es unseren Gesprächspartnern vom Kohlmann-Konzern anscheinend wichtig, dass Sie als Führungskraft unseres Hauses persönlich anwesend sein werden. Ich bin davon überzeugt, dass Sie die Röthmann AG vorbildlich repräsentieren werden und zu einem guten Ergebnis kommen. Da es sich um einen sehr wichtigen Auftrag für unser Unternehmen handelt, setzt Herr Dr. Renner große Hoffnungen in Sie!

Viele Grüße

I. Cantro

Mitteilung Nr. 14

Interne Mitteilung

Datum: 06.05.

Von: Organisation & Verwaltung – Geschäftsbereich Leergutsysteme

An: Frau/Herrn Abteilungsleiter/in Sales & Marketing

Interne Abrechnungssysteme

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

nochmals herzlich willkommen bei uns.

Um Ihnen die künftige Arbeit zu erleichtern, erhalten Sie wie alle neuen Führungskräfte eine individuelle Vorstellung unserer internen Abrechnungssysteme, die Ihnen künftig als Instrumente in der täglichen Arbeit zur Verfügung stehen werden und nötige Grundlagen für eine optimale Zusammenarbeit mit dem internen Verwaltungs- und Finanzbereich darstellen.

Aus diesem Grund lade ich Sie hiermit für kommenden Freitag, 13.05., um 15.00 Uhr in den Raum 302 ein. Die Präsentation wird etwa 2 Stunden dauern. Ich bitte Sie um Rückmeldung bis kommenden Montag.

Mit freundlichen Grüßen

R. Dreier

Roswitha Dreier

Abteilungsleiterin

Mitteilung Nr. 15

Interne Mitteilung

Datum: 04.05.

Von: stellvertretende Bereichsleiterin, Fr. Cantro

An: Abteilungsleiter/in Sales & Marketing, Frau/Herrn

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

Qualität wird in unserem Hause großgeschrieben. Wie Sie sicher bereits wissen, sind in unserem Hause unterschiedliche Qualitätssysteme implementiert.

Mitarbeiterqualifikation und -motivation sind die Voraussetzungen für Qualität, und all dies lässt sich nur bei optimalen Kommunikationswegen erreichen. Seit nunmehr zwei Jahren gibt es daher in unserem Haus einen internen Qualitätszirkel »Kommunikation«.

Der Qualitätszirkel besteht aus 8 MitarbeiterInnen, und pro Jahr werden 2 Mitarbeiter regelmäßig ausgetauscht, damit unterschiedliche Meinungen und Abteilungen vertreten werden. Der Zirkel trifft sich einmal pro Quartal. Die Sitzungen dauern in der Regel maximal 2 Stunden.

Am Dienstag, den 10.05. um 14.00 Uhr findet das nächste Treffen im großen Sitzungssaal statt. Eine Kollegin ist aus Mutterschutzgründen soeben ausgeschieden. Im Namen von Herrn Dr. Renner darf ich Sie herzlich einladen, den Qualitätszirkel »Kommunikation« im laufenden Jahr weiter zu begleiten. Gerade neue Mitarbeiter bringen wichtigen Input. Darüber hinaus ist der Röthmann AG daran gelegen, neue Mitarbeiter aller Ebenen aktiv einzubinden.

Bitte geben Sie bis Ende der Woche Bescheid, ob Sie der Einladung folgen wollen.

Mit freundlichen Grüßen

J. Cantro

Isabel Cantro

Mitteilung Nr. 16

Einladung

Datum: 05.05.

Von: Vorstandsassistentin Fr. Krachtowil

An: Frau/Herrn Abteilungsleiter/in Sales & Marketing,
Leergutsysteme

Sehr geehrte/r Frau/Herr,

im Namen unseres Vorstands lade ich Sie herzlich zum nächsten Round-Table-Gespräch für Führungskräfte am 12.05 von 13:30 bis 16:30 Uhr ein.

Am Round-Table-Gespräch mit Herrn Wölki nehmen die Bereichsleiter sowie alle Abteilungsleiter unseres Hauses teil. Die Veranstaltung findet regelmäßig am zweiten Donnerstag des Monats im großen Sitzungssaal statt (ausgenommen August). Bitte planen Sie sich die entsprechenden Termine ein.

Herr Wölki möchte Sie als neue Führungskraft unseres Unternehmens besser kennenlernen und lädt Sie und Herrn Dr. Renner im Anschluss an das Round-Table-Gespräch zu einem gemeinsamen Abendessen ein. Wir werden im Restaurant Il Gusto für 17:30 Uhr eine Reservierung vornehmen. Bitte bestätigen Sie mir deshalb den Termin bis kommenden Dienstag.

Mit freundlichen Grüßen

Dana Krachtowil

Vorstandsassistentin

Persönlicher Kalender: Bereichsleiter Ralf Renner
Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00	Ganztägige Geschäftstreise				Urlaub
08:00			Betriebsversammlung 08:00 – 11:00		
09:00				Projekt-meeting 08:30 – 9:30	
10:00		Besprechung Vorstand 10:00 – 14:00			
11:00					
12:00			Besprechung 11:30 – 14:00		
13:00					Round Table 13:30 – 16:30
14:00					
15:00			Besprechung AL Sales & Marketing 14:45 – 16:45		
16:00					
17:00					Abendessen 17:30 – 19:30
18:00					

Persönlicher Kalender: Stellvertretende Bereichsleiterin Isabel Cantro
 Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00	Gesperrt 07:00 – 09:30			Geschäfts- reise 07:00 – 18:00	
08:00			Betriebs- versammlung 08:00 – 11:00		
09:00					Gesperrt 09:00 – 11:00
10:00	Besprechung HR 09:30 – 12:30				
11:00					
12:00		Geschäfts- reise @ Berlin 11:30 – 18:00 WICHTIG!	Besprechung 11:30 – 14:00		
13:00	Projekt- meeting 12:30 – 14:00				
14:00					
15:00		Besprechung Controlling 15:00 – 17:30			
16:00					
17:00					
18:00					

Persönlicher Kalender: Teamleiterin Frau Lösau
Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00		Urlaub 10.05.– 18.05.	Urlaub 10.05.– 18.05.	Urlaub 10.05.– 18.05.	Urlaub 10.05.– 18.05.
08:00	Arztbesuch 08:00 – 10:00				
09:00					
10:00					
11:00					
12:00					
13:00					
14:00	Wöchentl. Besprechung Vertriebs- außendienst				
15:00	H. Leimeister 14:00 – 16:00				
16:00					
17:00					
18:00					

Persönlicher Kalender: Teamleiter Herr Leimeister
Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00					
08:00		Dienstreise Fa. Kohlmann Wien 07:30 – 19:30	Betriebs- versammlung 08:00 – 11:00		
09:00				Besprechung Außendienst Süd 09:00 – 13:00 Aufarbeitung Jahrestagung	Besprechung Außendienst Nord 09:00 – 13:00 Aufarbeitung Jahrestagung
10:00					
11:00					
12:00					
13:00			Mittagessen mit H. Häußler 13:00 – 14:00		
14:00	Wöchentl. Besprechung mit Vertriebs- innendienst		Vorbereitung Außendienst- Besprechung 14:00 – 16:00		
15:00	Fr. Lösaus 14.00 – 16:00				
16:00	Vorbereitung Dienstreise Wien 16:00 – 17:00				Privat ab 16:00
17:00			Privat ab 17:00		
18:00					

Persönlicher Kalender: Teamleiterin Frau Bahr
Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00					
08:00			Betriebs- versammlung 08:00 – 11:00		
09:00	Marketing- besprechung 09:00 – 10:30				
10:00					Beurteilungs- gespräch Praktikantin 10:30 – 11:30
11:00					
12:00					
13:00		Projekt- meeting WICHTIG! 12:30 – 14:30			Gesperrt 13:00 – 14:00
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					

Persönlicher Kalender: Teamleiter Herr Häußler
Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00	Kunden-termin 07:00 – 10:00				Kunden-termin 07:00 – 09:30
08:00		Kunden-termin 08:00 – 09:30	Betriebs-versammlung 08:00 – 11:00		
09:00					
10:00					
11:00	Kunden-termin 10:30 – 14:30	Kunden-termin 11:00 – 13:00			
12:00					
13:00			Mittagessen mit H. Leih-meister 13:00 – 14:00		Kunden-termin 13:30 – 15:30
14:00					
15:00					
16:00					
17:00					
18:00					

Musterlösung Postkorb

**Lösungsvorschlag: Abteilungsleiter/in Sales & Marketing =
EIGENER KALENDER!!!**
Mo. 9. Mai – Fr. 13. Mai (KW 19)

	Montag 09.05.	Dienstag 10.05.	Mittwoch 11.05.	Donnerstag 12.05.	Freitag 13.05.
07:00		Ganztägige Dienstreise Wien Kd. Kohlmann (Nrn. 12 & 13)			
08:00			Betriebsversammlung 08:00 – 11:00 (Nrn. 4 & 8)		Compliance-Schulung 08:30 – 12:30 (Nr. 1)
09:00	Kundenbeschwerde (Nr. 5)			Kundentermin Henry Weber 09:00 – 12:00 (Nr. 7)	
10:00	Absagen/ Absprachen (Nrn. 1, 2, 3, 9, 11, 12, 14, 15, 16) 10:00 – 11:00				
11:00					
12:00			Besprechung Dr. Renner Thema: Einsparpotenziale 11:30 – 14:00 (Nrn. 6a & 6b)		
13:00					Bewerbungs-gespräche Sekretariat 13:00 – 17:00 (Nr. 9)
14:00	Rücksprache Fr. Centro wegen Kunde Kohlmann (Nrn. 12 & 13)		Round-Table-Gespräch 13:30 – 16:30 (Nr. 16)		
15:00	Besprechung mit allen Teamleitern zu Einsparpotenzialen (Nrn. 6a & 6b)		Besprechung Dr. Renner 14:45 – 16:45 (Nr. 10)		
16:00					
17:00					
18:00			Abendessen Vorstand ab 17:30 (Nr. 16)		

Lösungsvorschlag: Formblatt 2

	Ihre Lösung, Vorgehensweise bzw. Maßnahmen
Mitteilung Nr. 1	Compliance-Schulung kann nur am 13.05. von 8:30 – 12.30 Uhr wahrgenommen werden → Info an Personalabteilung.
Mitteilung Nr. 2	Überprüfung, ob Neumöblierung und Teppichneuverlegung tatsächlich nötig (Umsetzung Kosteneinsparungsprogramm) / evtl. Rücksprache mit Herrn Holzmann.
Mitteilung Nr. 3	Steht im Zusammenhang mit Mitteilung Nr. 9.
Mitteilung Nr. 4	Teilnahme an der Betriebsversammlung, steht im Zusammenhang mit Mitteilung Nr. 8 (Vorbildfunktion Führungskraft!).
Mitteilung Nr. 5	Rückmeldung an Herrn Reisinger am Montag, vorher Rücksprache mit Herrn Sommer, um die Hintergründe kennenzulernen. Evtl. Telefonat mit Herrn Leimeister diesbezüglich.
Mitteilung Nr. 6a	Besprechungstermin am 11.05. von 11:30 – 14:00 Uhr einplanen. Zur Vorbereitung darauf eigene Teamleiter zu einer Besprechung einladen / einziger möglicher gemeinsamer Termin Montagnachmittag (ab ca. 15.00 Uhr). Einzelgespräche mit den Teamleitern am Montag wären ebenfalls möglich, aber unter Effizienzgesichtspunkten nur die zweitbeste Lösung.
Mitteilung Nr. 6b	Handlungsbedarf im Vertriebsinnendienst, Marketing, technischen Kundendienst sowie der eigenen Kostenstelle / Einsparungsziel im Vertriebsaußendienst weitgehend erfüllt.
Mitteilung Nr. 7	Persönliche Wahrnehmung des Termins mit Henry Weber am 12.05. von 9:00 – 12:00 Uhr. Da Herr Leimeister krankheitsbedingt nicht teilnehmen kann, ggf. als fachlichen Ansprechpartner einen erfahrenen Außendienstmitarbeiter (zum Beispiel Herrn Bauer) einbinden. Eventuell vorher Rücksprache mit Herrn Leimeister halten.
Mitteilung Nr. 8	Steht im Zusammenhang mit Mitteilung Nr. 4. Aus unternehmenspolitischen Gründen ist die Teilnahme aller Führungskräfte erwünscht, deshalb Termin wahrnehmen.
Mitteilung Nr. 9	Kollidiert mit der Compliance-Schulung am Freitagvormittag / 7 Bewerber sind für eine engere Auswahl zu viel. Entweder von der Personalverwaltung die Bewerbungsunterlagen anfordern, um die Vorauswahl selbst einzuzgrenzen, oder die Personalverwaltung bitten, selbst eine Vorauswahl auf 3 – 4 Bewerber zu treffen. Aufgrund der Stellenbesetzung zum 01.06. müssen die Gespräche in der KW 19 stattfinden, deshalb eine reduzierte Anzahl von Personalauswahlgesprächen nach der Compliance-Schulung Freitagnachmittag führen.
Mitteilung Nr. 10	Wahrnehmung des Besprechungstermins am 11.05. von 14:45 Uhr bis mind. 16:45 Uhr. Bis zum Gesprächstermin verfügbare Zeitfenster nutzen, um strategische Vorschläge zu entwickeln.

Mitteilung Nr. 11	Entweder Herrn Heinzmann persönlich bzw. über Herrn Holzmann informieren, dass ein persönlicher Termin am Mittwoch zwischen 12:00 und 13:00 Uhr nicht in Frage kommt (kollidiert mit dem Besprechungsstermin bei der Bereichsleitung; Mitteilung Nr. 6a). Entweder Teppichbodenmuster anfordern oder Termin zu einem unkritischen Zeitpunkt vereinbaren bzw. ganz absagen. Siehe Mitteilung Nr. 2. Eventuell prüfen, ob die Erneuerung des Teppichbodens überhaupt erforderlich und aus Kostengründen vertretbar ist.
Mitteilung Nr. 12	Wahrnehmung des Gesprächstermins bei der Supermarktkette Kohlmann in Wien, da die Anwesenheit einer Führungskraft erforderlich ist (siehe auch Mitteilung Nr. 13); ganztägige Abwesenheit. Vorher Gespräch mit der stellvertretenden Bereichsleiterin, Frau Cantro, zwecks Hintergrundinfos zur Verhandlungsstrategie (mögliche Zeitfenster Montag zwischen 14:00 und 15:00 Uhr und ab 17:30 Uhr / evtl. Rücksprache mit dem Außendienstmitarbeiter, Herrn Bauer, der ebenfalls an dem Gespräch teilnimmt). Außerdem Terminkalender von Herrn Leimeister prüfen und Termine absagen bzw. verschieben.
Mitteilung Nr. 13	Bezieht sich auf Mitteilung Nr. 12.
Mitteilung Nr. 14	Aufgrund der in diesem Zeitraum stattfindenden Bewerbungsgespräche – mit höherer Priorität (siehe Mitteilung Nr. 9) – kann dieser Termin nicht wahrgenommen werden. Kontaktaufnahme mit Frau Dreier zwecks Vereinbarung eines neuen Termins zu einem unkritischen Zeitpunkt.
Mitteilung Nr. 15	Wegen der für Dienstag angesetzten Geschäftsreise nach Wien (Supermarktkette Kohlmann – siehe Mitteilungen Nrn. 12 und 13) ist die Teilnahme an dieser Veranstaltung nicht möglich. Diesbezügliche Info an Frau Cantro mit dem Hinweis auf die grundsätzliche Bereitschaft an der Mitwirkung am Qualitätszirkel.
Mitteilung Nr. 16	Termin für das Round-Table-Gespräch am 12.05. von 13:30 bis 16:30 Uhr sowie Abendessen mit dem Vorstand ab 17:30 Uhr einplanen. Terminbestätigung an die Vorstandsassistentin am Montag.