

Birgit Gerstgrasser

Assessment Center

Karriereschritte vorbereiten
Hintergrund-Aufgaben-Lösungen



BIRGIT GERSTGRASSER

ASSESSMENT CENTER
KARRIERESCHRITTE VORBEREITEN
HINTERGRUND-AUFGABEN-LÖSUNGEN

Assessment Center: Karriereschritte vorbereiten Hintergrund-Aufgaben-Lösungen
1. Auflage © 2018 Birgit Gerstgrasser & bookboon.com ISBN 978-87-403-2346-7

INHALT

	Über die Autorin	6
	Meine Gedanken: Warum ich das für Sie schreibe	8
1	Ihre Gedanken: „Oh, ich muss ein AC machen!“	10
1.1	Warum macht man ACs? Warum muss ich ins AC?	10
1.2	Welche Varianten von ACs gibt es und wo werden sie eingesetzt?	11
2	Gedankliche Annäherung: „Was kommt da auf mich zu?“	13
2.1	Was sind die Prinzipien eines ACs?	13
2.2	Wie wird ein AC entwickelt?	15
2.3	Was wird in ACs beobachtet?	16
2.4	Wer ist im AC beteiligt?	17
2.5	Wie erfolgt die Beobachtung, Beurteilung und Ergebnisfindung?	18
2.6	Was bedeutet „soziale“ Wahrnehmung fürs AC?	19
2.7	Wie können Sie im AC generell überzeugen?	21
3	Vom Denken zum Handeln: „Wie kann ich mich auf die einzelnen AC Bestandteile vorbereiten?“	
3.1	Präsentationen	22
3.2	Strukturiertes Interview	27
3.3	Gruppendiskussionen und Teamübungen	29
3.4	Rollenübungen	32
3.5	Postkorb und Organisationaufgaben	42
3.6	Fallstudien	46
3.7	Tests	47
3.8	Das Feedback im AC	49
3.9	„Leider konnten wir uns nicht für Sie entscheiden.“ – Was nun?	51
4	Zusammenfassende Tipps	52
	Endnoten	53

ÜBER DIE AUTORIN



Coaching
Karriereentwicklung
Bewerbung

www.assessment-center-coaching.eu



Als Dipl. Psychologin arbeite ich seit über 30 Jahren erfolgreich in der Konzeption und Durchführung von Auswahlverfahren, Assessment Centern, Potenzialanalysen, Development Centern und Management Audits. Mittlerweile habe ich mit weit mehr als 5000 Kandidaten Assessment Center, Feedbacks und Entwicklungsgespräche durchgeführt und war in vielen wichtigen Entscheidungsprozessen als Beobachterin, Moderatorin oder Recruiterin beteiligt. Vom Auszubildenden bis zum Top-Management und in fast allen Branchen, habe ich Weichen gestellt, für beide Seiten, das Unternehmen und die jeweiligen Kandidaten. Ich hatte das Glück, von AC Koryphäen gelernt zu haben und mit den führenden Experten auf diesem Gebiet als Netzwerkpartnerin zusammen zu arbeiten. Zudem bin ich Mitglied im Forum Arbeitskreis Assessment Center e.V.

Dazu habe ich für fast alle DAX Unternehmen, aber auch kleinere Unternehmen sowie Behörden gearbeitet: Allianz, Apetito, AXA, Bombardier, Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, Central, Commerzbank, Charité, Deutsche Post DHL, Deutsche Telekom, DHL Express, Eon, Evobus, Ministerien NRW, GlaxoSmithKline, HUK Coburg, LTU/ Airberlin, Malteser, MTU/Tognum, Postbank, Premiere, Salzgitter, SGL Carbon, Sparkasse Köln/Bonn, Sparkasse Harburg, TUI, Wella, Varian. Zudem war ich selbst Führungskraft in einer Unternehmensberatung sowie in leitender Funktion im Personalbereich eines Dienstleistungsunternehmens.

Daneben coache ich Menschen im Job und Kandidaten, die sich beruflich neu orientieren oder die sich auf einen AC vorbereiten möchten. Was Sie mit einem AC Coaching erreichen können:

- Selbstsicherer in Bewerbungssituationen auftreten
- Souveräner in beruflich herausfordernden Situationen agieren und reagieren
- Anforderungen, Verfahrensbestandteile und Hintergründe von ACs klarer erkennen
- Eigene Stärken situationsgerecht und zielorientiert im Beruf einsetzen

Meine langjährige Erfahrung mit hunderten von Coachings zeigt, dass eine individuelle Vorbereitung zu besseren Erfolgen im Job und auch im AC führt. Auch wissenschaftlich ist es nachgewiesen, dass das Erkennen von Anforderungen im Zusammenhang mit den Leistungen in Bewerbungsverfahren – insbesondere einem AC – steht. Ihre dadurch gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse werden Ihnen zudem in vielen „alltäglichen“ Herausforderungen zu mehr Erfolg verhelfen.

• • •

Weitere Informationen über mich:

<http://www.birgit-gerstgrasser.de/>

<http://www.assessment-center-coaching.eu/übermich>

MEINE GEDANKEN: WARUM ICH DAS FÜR SIE SCHREIBE

Wer in der Vorbereitung versagt, bereitet sein Versagen vor.

„Ach, hätte ich mich mal besser darauf vorbereitet und mir mehr Gedanken gemacht, da ist mir spontan einfach nichts eingefallen.“

Das ist ein Satz, den ich als Beobachterin und Moderatorin in meiner **über 30jährigen Assessment Center (AC) Praxis** oft in Feedbackgesprächen mit Erstaunen gehört habe. Manche scheitern im AC, weil sie es zu leicht- oder zu schwernehmen. Andere scheitern, weitaus schlimmer, aufgrund ihrer negativen Einstellung oder ihren Vorurteilen gegenüber einem AC. Die Meisten jedoch, weil sie sich im Vorfeld nicht ausreichend mit sich selbst und ihren beruflichen Zielen, ihrem Handeln und ihrer Wirkung auseinandergesetzt haben. **Insofern erlebe ich viele AC-Teilnehmer, die in einem solchen, äußerst herausfordernden Verfahren, ihre Kompetenzen nicht zeigen können, in Fettnäpfchen treten oder sich einfach selbst im Wegstehen.**

• • •

Dieses eBook soll Sie einen **Blick hinter die Kulissen werfen lassen, Ihnen Tipps geben und Lösungsstrategien vermitteln.** Es soll Ihnen Denkanregung und Mutmacher sein, sich Ihrer eigenen beruflichen Kompetenzen bewusst zu werden, daran zu arbeiten und diese erfolgreich einzusetzen. Es geht hier nicht darum, exakte Musterlösungen zu finden. Für eine Gesprächssimulation oder eine Gruppendiskussion, geschweige denn einem Persönlichkeitstest, gibt es keine Musterlösung, auch wenn es mancher Ratgeber so verkauft. **Jeder Mensch ist und verhält sich individuell. Wohl aber gibt es grundlegende Methoden und Kommunikations- bzw. Gesprächstechniken, die Sie kennen und anwenden sollten.**

Aufgrund meiner umfangreichen AC-Erfahrungen bietet Ihnen dieses eBook einen kompakten und praxisnahen Ratgeber. Antworten auf banale Fragen, wie z. B. „Was ziehe ich an?“, werden Sie hier nicht finden. Zudem soll es weder Hetzschrift noch Bibel sein, auch wenn ich eine glühende Verfechterin der AC-Methode bin.

Teilen Sie mir Ihr Feedback und Ihre Erfahrungen mit, ich freue mich darauf.

mail@birgit-gerstgrasser.de

Lesen Sie und legen Sie damit los, sich Gedanken zu machen. Ihre Birgit Gerstgrasser

Anmerkung: Aus Gründen der Einfachheit und Lesbarkeit wird, trotz AGG, hier ausschließlich die männliche Form verwendet, es sind aber stets alle Geschlechter gemeint.

1 IHRE GEDANKEN: „OH, ICH MUSS EIN AC MACHEN!“

Sie stehen vor einem Bewerbertag, Development Center, Quality Gate, Management Audit, Recruiting-Workshop, Orientierungsseminar, Potenzialanalyseverfahren. Wie es auch immer kreativ benannt wird, also letztlich einem Assessment Center (AC). **Allein das Wort „AC“ löst bei vielen zunächst ein gewisses Schaudern aus.** Das liegt, aus meiner Sicht daran, dass es keinen besonders guten Ruf hat und mit negativen Begriffen besetzt wird. „Man wird im AC systematisch in die Enge getrieben.“, „Ein gegrillt werden“, „Seelenstriptease“, „Schauspielerei“ oder „Survival – Camp“ mögen Beispiele sein.

Ein AC ist kein Wellness-Tag, das ist klar. Es ist eine Prüfung und damit gewiss auch ein Stresstest. Aber wenn ein AC nach Qualitätsstandards konzipiert und durchgeführt wird, ist es **ein um Fairness und Respekt bemühtes Einschätzungsverfahren zu Ihren Kompetenzen oder Potenzialen**, in angenehm gestalteter Atmosphäre. Unternehmen nehmen die Akzeptanz eines ACs bei den Kandidaten ernst, dies ist die sogenannte „soziale Validität“.

In meiner Erfahrung, im Einsatz für weit mehr als 100 verschiedene Unternehmen, habe ich noch nie erlebt, dass ein übertriebenes persönliches Unter-Druck-Setzen beabsichtigt wurde. Allein aufgrund des kompakten Zeitrahmens, der unbekanntenen Situationen, in die man Sie mal eben per Instruktionen wirft, **stellt ein AC eine wirklich große Herausforderung dar.** Nicht verschweigen möchte ich, dass es im AC darum geht, Ihre Grenzen auszuloten. Insofern kann es als Grenzerfahrung erlebt werden.

Daher der erste Tipp zur Beruhigung:

„Man muss ins Gelingen verliebt sein, nicht ins Scheitern“

– E. Bloch



1.1 WARUM MACHT MAN ACS? WARUM MUSS ICH INS AC?



Tipps zur Beruhigung:

- **Vergessen Sie jegliche Vorurteile** und lassen Sie sich nicht von Horrorszenarien beeindrucken.
- Sehen Sie ein **AC als eine reelle Chance** an, sich und Ihre Kompetenzen beweisen zu dürfen. Man schätzt Sie, sonst wären Sie nicht eingeladen. Es ist eine riesige Investition in Sie.
- Sorgen Sie dafür, sich **positiv einzustimmen** und sich im Vorfeld sachlich damit auseinanderzusetzen.



1.2 WELCHE VARIANTEN VON ACS GIBT ES UND WO WERDEN SIE EINGESETZT?



	Gruppen-AC	Einzel-AC
Externe Bewerber	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahlverfahren für Azubis, Trainees, Nachwuchskräfte, Führungskräfte und Experten im direkten Wettbewerb um eine bestimmte Anzahl von Stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahlverfahren zur Stellenbesetzung einer höherrangigen Management- oder Expertenposition ohne direkten Wettbewerb im Verfahren
Interne Bewerber	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahlverfahren zur Stellenbesetzung, auch mit externen Bewerbern kombinierbar, mit direktem Wettbewerb im AC 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahlverfahren zur internen Stellenbesetzung unter anonymen Bedingungen, kein direkter Wettbewerb im AC
Interne Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklungs-AC oder Potenzialanalyse als Zugangsvoraussetzung für Qualifizierungsprogramme, Talent Pools etc. ohne konkrete Zielposition (sog. Development Center) 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzialanalyse einzelner höherrangiger Manager oder Experten bzw. auch einer ganzen Führungsebene, ohne konkrete Zielposition, Feedbackverfahren (sog. Management Audits)

2 GEDANKLICHE ANNÄHERUNG: “WAS KOMMT DA AUF MICH ZU?”

• • •

3 VOM DENKEN ZUM HANDELN: „WIE KANN ICH MICH AUF DIE EINZELNEN AC BESTANDTEILE VORBEREITEN?“

„Es ist nicht genug, zu wissen. Man muss es auch anwenden können“

– J.W. von Goethe

3.1 PRÄSENTATIONEN

• • •

Nervosität ist im AC ein stetiger Begleiter, aber ganz besonders in Präsentationssituationen kann sie zu Blackouts führen. Daher hier ein paar Tipps für Sie, wie Sie damit umgehen können, sollten Sie sich in einer solchen Situation befinden.

Strategien um sich aus der „Schreckstarre“ zu lösen:

1. **Bewegen** – zwischen geistiger Blockade und körperlicher Bewegung besteht ein Zusammenhang
2. **Sprechpause** vortäuschen und Blickkontakt zum Publikum halten
3. **Wiederholen** des letzten Satzes
4. Kurze **Zusammenfassung** des bisher Gesagten
5. **Ablenken** - z.B. jemanden bitten das Fenster zu öffnen
6. Rhetorische **Frage stellen** und selbst beantworten
7. **Exkurs** einführen – z.B. ein Beispiel oder eine Anekdote
8. **Publikum** einbeziehen - „Wo war ich stehen geblieben?“
9. **Zugeben**

Abb. 3.1.1 Umgang mit Blackout in Präsentationen



Tipp zur Beruhigung:

Keiner erwartet im AC einen brillanten Entertainer, Pressesprecher, detailorientierten Wissenschaftler, fanatischen „Überzeuger“ oder bedenkenträgenden Pastor in einer Person. Von allem ein bisschen in sich selbst zu erkennen und zum Wirken zu bringen ist hier gefragt.

Was beobachtet wird:

- Präsentationsfähigkeiten, Kommunikationsvermögen
- Strukturierungsvermögen, Systematik
- Überzeugungs- und Begeisterungsfähigkeit, Motivation
- Souveränität, Belastbarkeit, Stressresistenz
- Kreativität, innovatives Denken, Veränderungsbereitschaft
- Analysefähigkeit

Spezifische Kriterien je nach Präsentationsthema:

- Kundenorientierung
- Strategisches, unternehmerisches Denken und Handeln
- Ziel- und Ergebnisorientierung, Problemlösekompetenz



3.2 STRUKTURIERTES INTERVIEW



3.3 GRUPPENDISKUSSIONEN UND TEAMÜBUNGENPRÄSENTATIONEN



Lösungsstrategien:

- Tauchen Sie in Ihr Thema ein, überlegen Sie sich **gute Argumente** für Ihre Position/ Zielsetzung (vgl. Abb. 3.1.2.1 Überzeugend argumentieren – Fünfsatz).
- Loten Sie aus, wo Ihre Kompromissgrenze liegt und was mögliche Gegenpositionen sein könnten.
- Strukturieren Sie aktiv die Diskussion, auch wenn Sie nicht in der Führungsrolle sind. Nutzen Sie die **Struktur und Methodik von Besprechungen** (vgl. Abb. 3.3.2 Phasenmodell für Besprechungen und Teamübungen).
- Behalten Sie das gemeinsame **Ziel im Auge, das Beste für das Unternehmen** zu erreichen und nicht nur Ihr Anliegen durchzuboxen.
- Vertreten Sie Ihr Interesse, zeigen Sie sich aber auch **kompromissbereit**, wenn Sie Argumente Anderer überzeugen. Die Lösung liegt nicht im Kampf mit Anderen, sondern im Kampf um ein, für das Unternehmen, gutes Ergebnis.
- Setzen Sie sich für Visualisierungen ein, dokumentieren Sie den Prozess und halten Sie Ergebnisse fest, damit alle wissen wovon Sie reden.
- Agieren Sie auf der **zwischenmenschlichen Ebene**, gehen Sie auf Argumente ein, bestätigen Sie Argumente, fragen Sie aktiv nach Meinungen, halten Sie stetig Blickkontakt zur Gruppe.
- Führen Sie ausufernde Diskussionsbeiträge auf das Ziel zurück, gehen Sie gelassen mit Vielrednern, Störern und Schweigern um, **sprechen Sie Ihre Wahrnehmungen einfach an**.
- Führen Sie mögliche Konflikte auf die Sachebene zurück, Persönliches hat hier nichts verloren. Schlagen Sie dafür separate, individuelle Gespräche vor.
- **Tragen Sie keine faulen Kompromisse mit.**



3.4 ROLLENÜBUNGEN



Tipps zur Beruhigung:

- Auch wenn es so heißt – Rolle spielen – Sie sollten gar **nicht daran denken, eine Rolle zu spielen**, sondern Sie selbst bleiben und nur **Gesprächstechniken einsetzen**, um ein gutes Gespräch zu führen und ein Ziel zu erreichen.
- Es ist kein Theater: **Niemand erwartet im AC einen Schauspieler.**

Zum **Ablauf und zur Strukturierung von Gesprächssimulationen** sowie Tipps für die einzelnen Phasen, eignet sich das folgende Phasenmodell eines Rollenspiels.



Abb. 3.4.2 Phasen einer Rollenübung



Lösungsstrategien:

- Lesen Sie sich die **Instruktion** genau durch, denn sie enthält absolut wichtige **Informationen**, manchmal auch zwischen den Zeilen.
- Überlegen Sie, **was Ihr Ziel ist und eine gute gemeinsame Lösung** sein kann. Setzen Sie dann Ihre Prioritäten.
- Legen Sie Ihr **Maximal- und Minimalziel bzw. Ihre Schmerzgrenzen fest**.
- Legen Sie sich eine **Agenda** und Ihre Argumente zurecht.
- Überlegen Sie in der Vorbereitung auch, wie Sie den **Smalltalk** einleiten.
- Achten Sie auf Ihre **Körperhaltung** (aufrecht, am besten übers Eck sitzend), Blickkontakt, sowie Arme und Hände.
- Führen Sie das Gespräch mit offenen W-Fragen: **Wer fragt, der führt**.
- Gehen Sie **nicht mit Vorannahmen** ins Gespräch, vermeiden Sie Unterstellungen.
- **Versetzen** Sie sich **in die Position des Gegenübers**: Was treibt ihn an, was will er erreichen, womit können Sie ihn gewinnen.
- Hinterfragen Sie Antworten – **bewerten Sie nicht vorschnell – Tiefgang kann vieles zu Tage fördern**. Ihr Gesprächspartner wird Ihnen nicht alle Informationen auf dem Silbertablett präsentieren.
- Haben Sie auch den **Mut sich zu korrigieren**, wenn der ursprünglich eingeschlagene Weg nicht weiterführt.
- Finden Sie eine **Lösung, mit der alle leben können**. Sie sollte umsetzbar und verhältnismäßig sein, also keine rosaroten Zukunftsvisionen oder faule Kompromisse.
- Treffen Sie **verbindliche Vereinbarungen** und verabschieden Sie sich mit persönlichen Worten

• • •

3.5 POSTKORB UND ORGANISATIONAUFGABEN



Tipp zur Beruhigung:
„Die Basis einer gesunden Ordnung ist ein großer Papierkorb.“
– K. Tucholsky

Organisationsvermögen hat sehr viel mit Ihrem Zeitmanagement und Entscheidungsvermögen zu tun. Daher finden Sie hier hilfreiche Hintergründe dazu:

ABC Methode Eisenhower Matrix	<ul style="list-style-type: none">• Aufgaben nach Prioritäten sortieren• Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit sortieren ergibt 4 Möglichkeiten: weglassen, automatisieren oder delegieren, unbedingt einplanen, sofort erledigen
10:10:10 Methode	<ul style="list-style-type: none">• Konsequenzen von Entscheidungen abwägen• Was ist in 10 Minuten, was in 10 Monaten und was in 10 Jahren (Zeiten können anders gewählt werden)
High Value Activities	<ul style="list-style-type: none">• Aktivitäten abwägen nach• Wert, Wirkung, Wirtschaftlichkeit

Abb. 3.5.1 Zeitmanagement Methoden für den Einsatz in Organisationaufgaben und Fallstudien



3.6 FALLSTUDIEN

• • •

3.7 TESTS

Neben den Simulations-Übungen, in denen Verhalten beobachtet wird, können Ihnen im AC auch Testverfahren begegnen. Tests im AC sind keine reinen Lückenfüller, wie oft behauptet wird. Sie haben durchaus **Ergebnisrelevanz**, insofern sie als Kontrollinstanz zur Beobachtung genutzt werden oder als Ausgangslage, z. B. für das Interview. Oft werden diese bereits vor dem eigentlichen AC online durchgeführt. Dazu erhalten Sie einen zeitlich begrenzten Online – Zugang und können die Tests zuhause machen.

• • •

3.8 DAS FEEDBACK IM AC

• • •

3.9 „LEIDER KONNTEN WIR UNS NICHT FÜR SIE ENTSCHIEDEN.“ – WAS NUN?

• • •

Ein AC ist eine optimale Chance für die Vorbereitung auf ein nächstes AC!

4 ZUSAMMENFASSENDE TIPPS

- Stellen Sie sich auf den **Prüfstand**, **planen Sie dann gezielt** Ihre individuelle Vorbereitung.
- Nutzen Sie die hier vorgestellten **Techniken und Tipps**.
- Verfallen Sie dabei **nicht in Perfektionswahn**, Über-Vorbereitung führt zu einem Korsett und lässt Sie zu eingefahren und hölzern wirken. **Das AC ist, wie das Leben, voller Überraschungen.**
- Genießen Sie den **Austausch unter Kollegen mit Vorsicht**, das kann zur Falle werden. Besonders bei internen ACs gibt es einen regen Austausch darüber, „Was denn so vorkommt im AC“. Man fotografiert die Übungen heimlich ab und gibt Sie weiter, meist auch noch das Feedback bzw. konkrete Verhaltenstipps. Dazu nur so viel, die Übungen werden immer Varianten haben und wenn Sie den Tipp bekommen, z. B. man solle mehr Durchsetzungsstärke zeigen, Sie aber eh schon ziemlich durchsetzungskräftig sind, kann das in die Gegenrichtung laufen.
- Nehmen Sie sich **ausreichend Zeit für Ihre Vorbereitung**. Es gibt keine kurzfristig wirkende AC Pille, die man sich einwerfen kann. Leider eine Erfahrung von mir, dass Einigen erst nach schlaflosen Nächten kurz vorm AC klar wird, dass eine Vorbereitung gut für sie wäre, es dann aber zu spät ist.
- Investieren Sie lieber in eine **professionelle Unterstützung als in ein neues Outfit**, es lohnt sich. Achten Sie dabei auf die Auswahl Ihres Coachs. Wichtigste Anforderung ist **jemand mit eignungsdiagnostischem Wissen, umfangreicher AC Erfahrung** als AC Moderator und **eigener Führungserfahrung**.

Versagen Sie nicht in der Vorbereitung.
Viel Erfolg im AC!

ENDNOTEN

Benien, Karl: Schwierige Gespräche führen. Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. Hamburg: Rowohlt, 2003

Forum Arbeitskreis Assessment Center; Standards der Assessment Center Methode; 2016

Hesse & Schrader: Testtraining 2000plus. Berlin: Stark Verlag, 2012

Hossiep, Rüdiger & Paschen, Michael: BIP-Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. Selbstbild, Fremdbild und Persönlichkeit. Göttingen: Hogrefe

Malcomess, Hilde: Rhetorik – souverän und überzeugend reden. Berlin: Cornelsen, 2009

Menzel, Wolfgang; Grotzfeld Sonja & Haub, Christine: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen; Haufe Taschenbuch, 2014

Obermann, Christof: Assessment Center. Entwicklungen, Durchführung, Trends. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013

Obermann, Christof; Höft, Stefan & Becker, Jan-Niklas: Assessment-Center-Praxis 2016: Ergebnisse der aktuellen AkAC-Anwenderbefragung. Kongressdokumentation. Lengerich Pabst Science Publishers, 2016

Schuler, Heinz & Stehle, Willi: Neuere Entwicklungen des Assessment-Center Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität, *Psychologie und Praxis*, 27/1, 1983

Schuler, Heinz & Stehle, Willi: Assessment-Center als Methode der Personalentwicklung. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie, 1987

Schulz von Thun, Friedemann; Zach, Kathrin & Zoller, Karen: Miteinander Reden von A-Z. Lexikon der Kommunikationspsychologie. Hamburg: Rowohlt, 2012

Watzlawick, Paul: Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben. Beiträge zum Konstruktivismus. München: Piper, 2006

Internetlinks

SWOT-

Analyse:

<https://swot-analyse.net>

Wunschliste für perfekte Kandidaten: Süddeutsche Zeitung: Von analytischem Denken bis zur Zielorientierung: Was Personaler von Bewerbern fordern und was hinter den Begriffen steckt

<http://www.sueddeutsche.de/karriere/bewerbungs-abc-wunschliste-fuer-perfekte-kandidaten-1.705372>