



**PROFILING
INSTITUT**

Eignungsdiagnostik nach DIN 33430 · sieben Standorte

Arbeitsheft zum Ausdrucken

35 Fragen mit Antwortgerüst

Assessment Center Fragen und Antworten

Die typischen Fragen aus Interview und Selbstpräsentation – mit dem, was dahintersteckt, einem Antwortgerüst und Musterantworten. Dazu die Fragen nach den Übungen, auf die sich fast niemand vorbereitet, und zwei Arbeitsblätter für Ihre eigenen Beispiele.



So arbeiten Sie mit diesem Heft

Niemand kann jede Frage eines Assessment Centers vorhersehen. Aber die Muster wiederholen sich – und genau diese Muster lassen sich vorbereiten. Auswendig lernen sollten Sie dabei nichts: Einstudierte Antworten wirken hohl, und geschulte Beobachter erkennen sie.

In drei Durchgängen

- 1 Lesen:** Gehen Sie die sechs Kategorien durch und markieren Sie die Fragen, bei denen Ihnen spontan keine Antwort einfällt.
- 2 Beispiele sammeln:** Füllen Sie das Arbeitsblatt auf Seite 10 aus. Vier gute Erlebnisse beantworten erstaunlich viele Fragen.
- 3 Laut üben:** Lassen Sie sich die Fragen stellen oder sprechen Sie sie mit dem Handy auf. Höchstens zwei Minuten je Antwort.

Was eine gute Antwort ausmacht

- **konkret** – ein echtes Beispiel statt einer Selbstbeschreibung
- **strukturiert** – klarer Anfang, klares Ende, kein Monolog
- **ehrlich** – lieber eine echte Schwäche als die getarnte Stärke
- **ruhig** – eine kurze Denkpause wirkt überlegt, nicht unsicher

Das Gerüst für Verhaltensfragen: die STAR-Methode

S

Situation. Kurz den Rahmen: wo, wann, warum ging es? Zwei Sätze genügen.

T

Task. Welche Aufgabe lag bei Ihnen – und was war daran schwierig?

A

Action. Was haben Sie getan? Der Kern der Antwort, mit „ich“ statt „wir“.

R

Result. Was kam heraus – möglichst messbar – und was haben Sie gelernt?

Faustregel für die Länge: Situation und Aufgabe zusammen höchstens ein Viertel der Antwort, das eigene Handeln mindestens die Hälfte. Wer lange über den Kontext spricht, verschenkt genau den Teil, den Beobachter bewerten.





Fragen zu Person und Werdegang

Den Einstieg bildet fast immer Ihre Person. Hier zeigt sich, ob Sie Ihren Werdegang als roten Faden erzählen können – oder nur als Lebenslauf aufsagen.

Frage	Was dahintersteckt	Ihr Antwortgerüst
Erzählen Sie etwas über sich.	Struktur, Selbstbild, Schwerpunktsetzung	Aktuelle Rolle in einem Satz, zwei prägende Stationen mit Begründung, Brücke zur Stelle. Maximal zwei Minuten.
Welche Stationen waren für Sie prägend?	Reflexion statt Chronik	Zwei Entscheidungen auswählen und sagen, was Sie jeweils daraus mitgenommen haben.
Wie sind Sie zu Ihrer Ausbildung bzw. Ihrem Studium gekommen?	Entscheidungsverhalten	Den Auslöser nennen, die Abwägung kurz zeigen, ehrlich sagen, was Sie heute anders sehen.
Was machen Sie in Ihrer Freizeit?	Persönlichkeit, Ausgleich, Engagement	Ein bis zwei echte Interessen, eines davon mit einer Fähigkeit verknüpft, die auch im Beruf zählt.
Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?	Realismus, Bindung, Ehrgeiz	Eine Entwicklungsrichtung statt eines Titels, die zu den Möglichkeiten des Arbeitgebers passt.
Warum haben Sie damals gewechselt?	Loyalität, Motive	Nach vorn begründen: was Sie gesucht haben, nicht was Sie gestört hat.

Musterantwort: „Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?“

„In fünf Jahren möchte ich Verantwortung für ein kleines Team tragen. Den Titel finde ich dabei weniger wichtig als die Aufgabe: Ich merke in Projekten, dass mich am meisten reizt, andere zum Ergebnis zu bringen. Ihr Traineeprogramm sehe ich als den Weg dorthin – deshalb sitze ich heute hier.“

Typischer Fehler: den Lebenslauf von der Grundschule an erzählen. Beobachter wollen nicht alles wissen, sondern sehen, was Sie für wichtig halten.





Fragen zur Motivation

Die Beobachter wollen verstehen, warum Sie genau diese Stelle und genau dieses Unternehmen anstreben. Hier zählt sich jede Stunde Recherche unmittelbar aus.

Frage	Was dahintersteckt	Ihr Antwortgerüst
Warum haben Sie sich bei uns beworben?	Passung, echtes Interesse	Etwas Konkretes am Arbeitgeber (Produkt, Projekt, Haltung) mit etwas Konkretem bei Ihnen verbinden.
Was wissen Sie über unser Unternehmen?	Vorbereitung	Drei Fakten – Geschäftsfeld, eine aktuelle Entwicklung, eine Zahl – und was davon Sie besonders interessiert.
Warum sollten wir uns für Sie entscheiden?	Selbstbewusstsein ohne Überheblichkeit	Zwei Anforderungen der Stelle nennen und für jede einen Beleg aus Ihrer Erfahrung.
Was reizt Sie an dieser Position?	Verständnis der Aufgabe	Eine Tätigkeit aus der Ausschreibung herausgreifen und zeigen, dass Sie sie schon einmal gern gemacht haben.
Welche Erwartungen haben Sie an die Stelle?	Realismus	Zwei Erwartungen zu Aufgabe und Entwicklung, keine zu Gehalt oder Homeoffice.
Bei welchen Unternehmen haben Sie sich noch beworben?	Konsistenz Ihrer Suche	Ehrlich die Richtung nennen, ohne Namen aufzuzählen – der rote Faden zählt.

Musterantwort: „Warum haben Sie sich bei uns beworben?“

„Mich hat Ihr Projekt zur Umstellung auf wasserstofffähige Pumpen neugierig gemacht – ich habe den Fachartikel dazu gelesen. In meiner Abschlussarbeit habe ich mich mit Energieeffizienz in der Fertigung beschäftigt, und ich möchte genau an dieser Schnittstelle arbeiten. Bei Ihnen könnte ich das in einem Unternehmen tun, das groß genug für echte Projekte und klein genug für kurze Wege ist.“

Das Unternehmen in dieser Musterantwort ist frei erfunden – ersetzen Sie es durch Ihre eigene Recherche.

Typischer Fehler: Allgemeinplätze wie „gutes Betriebsklima“ oder „Marktführer“. Das könnte jede Bewerberin über jedes Unternehmen sagen.





Fragen zu Stärken und Schwächen

Der Klassiker – und die Frage, bei der die meisten ins Stocken geraten. Geprüft wird hier vor allem, ob Sie sich selbst realistisch einschätzen.

Frage	Was dahintersteckt	Ihr Antwortgerüst
Was sind Ihre größten Stärken?	Selbstkenntnis, Belege	Zwei Stärken, jede mit einem Beispiel und einem Ergebnis. Lieber zwei belegte als fünf behauptete.
Nennen Sie drei Ihrer Schwächen.	Ehrlichkeit, Umgang mit Kritik	Echte Schwächen, die für die Stelle nicht zentral sind, jeweils mit dem, was Sie dagegen tun.
Woran arbeiten Sie gerade an sich selbst?	Entwicklungsbereitschaft	Ein konkretes Vorhaben mit einem ersten Schritt, den Sie schon gegangen sind.
Wie würden Kollegen Sie beschreiben?	Fremdbild	Drei Eigenschaften, eine davon kritisch, jeweils mit einer kurzen Situation.
Was war Ihr größter Fehler?	Verantwortung, Lernfähigkeit	Ein echter Fehler mit Folgen, Ihr Anteil daran, was Sie seitdem anders machen.
Was fällt Ihnen schwer?	Selbstreflexion	Eine Situation statt einer Eigenschaft – und wie Sie sich darauf einstellen.

Musterantwort: „Nennen Sie eine Schwäche.“

„Ich sage in Besprechungen oft zu schnell Ja, wenn jemand Hilfe braucht – und sitze dann abends an meinen eigenen Aufgaben. Im letzten Quartal hat das dazu geführt, dass ein eigener Bericht zwei Tage zu spät kam. Seitdem schaue ich vor jeder Zusage in meinen Kalender und sage auch mal: ‚Gern, aber erst am Donnerstag.‘ Das klappt noch nicht immer, aber deutlich öfter.“

Typischer Fehler: die getarnte Stärke – „Ich bin zu perfektionistisch“ oder „Ich arbeite zu viel“. Das durchschauen Beobachter sofort, und es kostet Glaubwürdigkeit bei allen folgenden Antworten.





Verhaltens- und Situationsfragen

Diese Fragen zielen auf konkretes früheres Verhalten – nach dem Prinzip, dass es ein guter Hinweis auf künftiges ist. Hier ist ein echtes Beispiel Gold wert, und die STAR-Methode hält die Antwort kurz.

Frage	Was dahintersteckt	Beispiel aus Ihrem Speicher
Schildern Sie einen Konflikt, den Sie gelöst haben.	Konfliktfähigkeit, Empathie	ein Streit um Zuständigkeit oder Ressourcen – mit Ihrem Anteil an der Lösung
Erzählen Sie von einem Projekt, auf das Sie stolz sind.	Ergebnisorientierung	ein Projekt mit messbarem Ergebnis und einer Hürde auf dem Weg
Wie sind Sie mit einem Misserfolg umgegangen?	Belastbarkeit, Lernen	etwas, das wirklich schiefging – und was danach anders lief
Beschreiben Sie eine Situation unter großem Zeitdruck.	Priorisierung	eine Frist, bei der Sie bewusst etwas weggelassen haben
Wann mussten Sie eine schwierige Entscheidung treffen?	Urteilsvermögen	eine Entscheidung mit unvollständigen Informationen
Wann haben Sie andere von etwas überzeugt?	Einfluss ohne Macht	eine Idee, die zuerst auf Widerstand stieß

Musterantwort nach STAR: „Wie sind Sie mit einem Misserfolg umgegangen?“

SITUATION

„Im zweiten Studienjahr habe ich die Organisation einer Firmenkontaktmesse übernommen.

TASK

Ich war für die Ausstellerakquise zuständig, Ziel waren 30 Unternehmen.

ACTION

Ich habe zu spät angefangen und nur per E-Mail angefragt. Sechs Wochen vorher hatten wir zwölf Zusagen. Dann habe ich umgesteuert: jede Firma angerufen, Alumni um Kontakte gebeten und das Paket für kleine Firmen günstiger gemacht.

RESULT

Am Ende kamen 24 Aussteller – das Ziel haben wir verfehlt. Gelernt habe ich, bei allem, was von anderen abhängt, mit dem persönlichen Kontakt anzufangen und nicht mit ihm aufzuhören.“





Stress- und Fangfragen

Manche Fragen sind bewusst unangenehm gestellt. Geprüft wird nicht die perfekte Antwort, sondern wie gelassen Sie unter Druck bleiben. Eine kurze Denkpause ist erlaubt.

„Warum sollten wir gerade Sie nehmen und nicht einen anderen Kandidaten?“

„Die anderen kenne ich nicht gut genug, um mich mit ihnen zu vergleichen. Was ich sagen kann: Sie suchen jemanden, der Kundenprojekte strukturiert zu Ende bringt – und genau das habe ich in den letzten zwei Jahren viermal getan.“

„Sind Sie für diese Position nicht überqualifiziert?“

„Ich verstehe die Frage. Ich habe mich bewusst für diese Stelle entschieden, weil ich in die Linienverantwortung wechseln will – und dafür fange ich lieber eine Stufe tiefer an, als ohne Erfahrung zu führen.“

„Ihr Lebenslauf hat eine Lücke – wie erklären Sie die?“

Kurz, sachlich, ohne Rechtfertigung: was war, was Sie in der Zeit getan oder gelernt haben, warum Sie jetzt bereit sind. Nicht mehr erzählen, als gefragt ist.

„Was würden Sie tun, wenn Sie heute scheitern?“

„Ich würde um Feedback bitten und daran arbeiten. Heute ist für mich auch dann ein Gewinn, wenn es nicht klappt – so ehrlich bekommt man selten gesagt, wie man wirkt.“

„Was gefällt Ihnen an Ihrer jetzigen Stelle nicht?“

Nie über den aktuellen Arbeitgeber schimpfen. Nach vorn formulieren: was Ihnen dort fehlt und was Sie hier suchen.

Die Frage nach einer Frage: „Das überzeugt mich nicht – noch mal.“

Nicht einknicken und nicht verteidigen. Nachfragen, was genau fehlt, und dann ein zweites, konkreteres Beispiel bringen. Oft geht es nur darum, ob Sie ruhig bleiben.

Die Grundregel: sachlich statt defensiv. Es geht nicht darum, jede Frage zu „gewinnen“, sondern bei Gegenwind handlungsfähig zu bleiben.





Die Fragen nach den Übungen

Sie kommen unangekündigt, beziehen sich auf etwas, das Sie gerade getan haben, und lassen sich nicht mit einem vorbereiteten Beispiel beantworten. Bewertet wird oft eine eigene Zeile auf dem Beobachtungsbogen: **realistische Selbsteinschätzung**.

Nach ...	Typische Frage	So kann eine gute Antwort klingen
Gruppen- diskussion	„Welche Rolle hatten Sie in der Diskussion?“	„Ich habe nach zwanzig Minuten die Zwischenbilanz gezogen, als wir uns im Kreis gedreht haben. Der entscheidende Vorschlag zur Kombination kam allerdings von Herrn B.“
Präsentation	„Womit waren Sie zufrieden, womit nicht?“	„Die Empfehlung war klar. Beim Mittelteil bin ich zu schnell geworden – das nächste Mal plane ich eine Minute weniger Inhalt ein.“
Postkorb, Fallstudie	„Warum haben Sie so priorisiert?“	„Mein Kriterium war: alles, was andere blockiert, zuerst. Ob Vorgang 4 wirklich warten konnte, kann man diskutieren – ich würde es wieder so machen.“
Rollenspiel	„Wie ging es Ihrem Gegenüber in dem Gespräch?“	„Am Anfang war er sehr abwehrend. Als ich nach seiner Sicht gefragt habe, wurde er ruhiger – ab da ging es um Lösungen.“
Zwischendurch	„Wie schätzen Sie sich im Vergleich zu den anderen ein?“	„In der Fallstudie war ich sicher, im Rollenspiel waren andere souveräner. Ich mache das daran fest, dass ich dort länger gebraucht habe, zum eigentlichen Thema zu kommen.“

Der 30-Sekunden-Trick

Machen Sie sich nach jeder Übung eine gedankliche Notiz: eine Sache, die lief, eine, die nicht lief, ein Satz zu Ihrer Rolle. Dann haben Sie eine Antwort, wenn die Frage kommt, statt sie im Moment zu erfinden. Das Arbeitsblatt auf Seite 11 hilft beim Üben.

Warum das so viel zählt: Eine mittelmäßige Übung, die Sie treffend einordnen, kann besser abschneiden als eine gute Übung, die Sie zum Triumph erklären.





Ihre eigenen Fragen an die Beobachter

Am Ende bekommen Sie fast immer die Gelegenheit, selbst zu fragen. Sie ungenutzt zu lassen, wirkt desinteressiert – zwei bis drei gute Fragen hinterlassen einen starken letzten Eindruck.

Fragen, die gut ankommen

- Wie sieht ein typischer Arbeitstag in dieser Position aus?
- Welche Eigenschaften zeichnen jemanden aus, der hier erfolgreich ist?
- Wie läuft die Einarbeitung in den ersten Monaten ab?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten bietet die Stelle?
- Woran würden Sie nach einem Jahr merken, dass die Besetzung gelungen ist?
- Wie geht es nach dem heutigen Verfahren weiter?

Fragen, die Sie heute weglassen

- Gehalt, Urlaub, Homeoffice-Tage – das klärt man später
- Alles, was auf der Website steht
- „Wie war ich?“ – das Feedback kommt im Verfahren
- Fragen, die nur geschickt klingen sollen

Ihre eigenen Fragen für das nächste Verfahren

Tipp: Eine Frage, die an etwas anknüpft, das heute gesagt wurde, wirkt stärker als jede vorbereitete: „Sie haben vorhin das neue Werk erwähnt – wie wird das Team dort aufgebaut?“





Ihr Beispiel-Speicher

Vier gut vorbereitete Erlebnisse beantworten erstaunlich viele Verhaltensfragen. Wählen Sie Situationen aus Beruf, Studium, Ausbildung oder Ehrenamt, in denen Sie selbst etwas bewirkt haben.

Beispiel 1 · ein Konflikt oder eine schwierige Zusammenarbeit

Situation	_____
Aufgabe	_____
Ihr Handeln	_____

Ergebnis	_____

Beispiel 2 · ein Erfolg mit messbarem Ergebnis

Situation	_____
Aufgabe	_____
Ihr Handeln	_____

Ergebnis	_____

Beispiel 3 · ein Misserfolg oder Fehler

Situation	_____
Aufgabe	_____
Ihr Handeln	_____

Gelernt	_____

Beispiel 4 · eine Entscheidung unter Druck

Situation	_____
Aufgabe	_____
Ihr Handeln	_____

Ergebnis	_____



Selbsteinschätzung nach jeder Übung

Üben Sie die 30-Sekunden-Notiz schon vorher – nach einer Übung aus dem Heft, einem Probegespräch oder einer echten Präsentation im Job. Nach drei, vier Durchgängen läuft sie im Assessment Center von selbst.

Übung	Das lief gut	Das lief nicht	Meine Rolle in einem Satz
-------	--------------	----------------	---------------------------

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

Prüfen Sie hinterher: Deckt sich Ihre Notiz mit dem, was andere beobachtet haben? Genau diese Nähe zwischen Selbst- und Fremdbild bewerten Beobachter im Assessment Center.



● **DER NÄCHSTE SCHRITT**

Antworten einmal unter echten Bedingungen geben

Lesen hilft, aber im Assessment Center zählt, wie Ihre Antworten im Gespräch wirken – mit Nachfragen, unter Beobachtung und nach einer anstrengenden Übung. Genau das trainieren wir.

- Interview und Selbstpräsentation mit ehrlichem Feedback zu Inhalt und Wirkung
- Die Fragen nach den Übungen – geübt direkt nach Gruppendiskussion, Rollenspiel und Präsentation
- Ihre Beispiele gemeinsam auf STAR gebracht und auf die Stelle zugeschnitten
- Einzelcoaching oder Kleingruppe mit höchstens vier Teilnehmenden

450 €

Ausbildung und duales
Studium

550 €

Behörden und
Großunternehmen

650 €

Führungspositionen

Preise für das individuelle Einzelcoaching inklusive Feedback. Kleingruppen auf Anfrage.

profiling-institut.de/assessment-center/training/

Kostenfreies Erstgespräch: 0211 92529491

Düsseldorf Vautierstraße 85 (Hauptsitz)

Berlin

Frankfurt am Main

Hamburg

Hannover

München

Stuttgart

Alle Personen und Unternehmen in den Musterantworten sind frei erfunden. Weitere kostenlose Übungshefte: AC-Übungen mit Lösungen und Postkorbübung mit Lösung auf profiling-institut.de/assessment-center/uebungen/