



**PROFILING
INSTITUT**

Eignungsdiagnostik nach DIN 33430 · sieben Standorte

Übungsmappe zum Ausdrucken

mit Lösung

Postkorbübung mit Lösung

Ein vollständiger Postkorb mit zwölf Vorgängen, Organigramm und Kalender – so, wie er Ihnen im Assessment Center begegnet. Mit Bearbeitungsbogen, begründeter Musterlösung und Bewertungsbogen der Beobachter.

So arbeiten Sie mit dieser Mappe

Die Postkorbübung prüft, wie Sie unter Zeitdruck Prioritäten setzen, delegieren und entscheiden. Sie ist bewusst so gebaut, dass Sie nicht alles schaffen können. Gemessen wird nicht Fleiß, sondern Ihre Priorisierungslogik – und ob Sie sie begründen können.

Was Sie brauchen

- Diese Mappe ausgedruckt, Seite 6 (Bearbeitungsbogen) gern zweimal
- Einen Stift und einen Wecker – Handy in einen anderen Raum
- 45 Minuten ohne Unterbrechung
- Die Lösung ab Seite 7 erst ansehen, wenn der Bogen fertig ist

Die vier Markierungen

Code	Bedeutung
A	sofort selbst erledigen
B	selbst erledigen, aber später terminieren
C	delegieren – an wen, mit welchem Auftrag, bis wann
D	bewusst nicht bearbeiten

Ihr Zeitplan für 45 Minuten

- 1 Rahmen erfassen · 5 Minuten.** Rolle, Befugnisse, Organigramm und Kalender auf Seite 3 lesen. Wer ist wann erreichbar? Was dürfen Sie allein entscheiden?
- 2 Sichten · 8 Minuten.** Alle zwölf Vorgänge überfliegen, ohne einen zu bearbeiten. Jeden mit A, B, C oder D markieren.
- 3 Bearbeiten · 27 Minuten.** In der Reihenfolge Ihrer Priorität. Zu jedem Vorgang die Entscheidung und genau einen Satz Begründung.
- 4 Prüfen · 5 Minuten.** Haben Sie delegiert? Etwas bewusst liegen gelassen? Alle Zeitfallen gefunden?

Die wichtigste Regel: Eine Entscheidung ohne Begründung ist für Beobachter nicht auswertbar. Fünf sauber begründete Vorgänge schlagen zwölf ohne erkennbares System.

Für wen diese Mappe gedacht ist

Für Bewerberinnen und Bewerber im Assessment Center für erste Führungsaufgaben, für Trainee- und Management-Programme und für Auswahlverfahren im öffentlichen Dienst. Wer sich auf ein Ausbildungs-AC vorbereitet, findet hier eine anspruchsvollere Fassung als im Verfahren üblich – umso besser als Training.



Ihre Ausgangslage

Sie leiten seit sechs Monaten die Abteilung **Auftragsabwicklung** der Meyring Pumpentechnik GmbH, eines mittelständischen Herstellers mit 240 Beschäftigten. Ihr Team hat acht Mitarbeitende. Die Firma ist frei erfunden.

Heute ist **Mittwoch, 13:30 Uhr**. Morgen um 7:00 Uhr fliegen Sie zu Ihrem Kunden Bellandi nach Mailand und sind **bis Montag, 8:00 Uhr, nicht erreichbar** – abends im Hotel können Sie E-Mails senden, aber nicht auf Rückfragen reagieren. Bis zum Feierabend um 17:30 Uhr bleiben Ihnen vier Stunden – eine davon ist bereits verplant.

Ihre Befugnisse: Sie legen die Reihenfolge der Kundenaufträge fest. Zusagen, bei denen eine Vertragsstrafe von mehr als 5.000 Euro droht, stimmen Sie mit der Geschäftsführung ab. Zolldokumente unterschreiben nur Sie oder Ihr Stellvertreter.

Organigramm



Außerdem wichtig: Frank Otto leitet die Produktion, Carina Held ist Ihre Ansprechpartnerin in der Personalabteilung.

Ihr Kalender

Mi · heute	Do	Fr	Mo
13:30 Postkorb	7:00 Flug nach Mailand	ganztäglich Werksbesuch Bellandi, nicht erreichbar	8:00 zurück im Büro
15:00–16:00 Jour fixe mit Frank Otto, Produktion	14:00 Termin bei Bellandi		10:00 Quartalsgespräch mit Dr. Lange
17:30 Feierabend			14:00 Beiratssitzung (Dr. Lange)





Der Postkorb: Vorgänge 1 bis 6

1 E-Mail · Dr. Petra Lange, Geschäftsführung

heute, 11:12

„Für die Beiratssitzung am Montag brauche ich bis Freitag, 12:00 Uhr, eine Seite zu den Lieferverzögerungen im dritten Quartal: Anzahl, Hauptursachen, betroffene Kunden. Die Daten liegen im ERP. Danke!“

2 E-Mail · Hydrotec AG, Einkauf

heute, 12:40

„Die zwölf Pumpen für unsere Montage am kommenden Montag sind noch nicht bestätigt. Wir brauchen **heute bis 16:00 Uhr** einen verbindlichen Liefertermin. Ich erinnere an die vereinbarte Vertragsstrafe von 2.000 Euro je Tag Verzug.“ (Hydrotec steht für 18 Prozent Ihres Umsatzes.)

3 Notiz · Frank Otto, Produktion

heute, 13:05

„Nach dem Ausfall der Prüfanlage schaffen wir diese Woche nur **einen** der beiden großen Aufträge: Hydrotec oder Bellandi. Der andere wird eine Woche später fertig. Bellandi hat übrigens keine Vertragsstrafe vereinbart, ist aber unser am stärksten wachsender Neukunde. Ich brauche Ihre Entscheidung spätestens in unserem Jour fixe um 15:00 Uhr.“

4 Telefonnotiz · Mira Schulte, Auszubildende

gestern, 16:20

„Die Berufsschule möchte bis Ende des Monats Ihre Beurteilung für mein Zwischenzeugnis haben. Das Formular liegt in Ihrem Fach.“ (Monatsende ist in drei Wochen.)

5 E-Mail · Carina Held, Personal

heute, 9:30

„Das Arbeitszeugnis für Herrn Kramer, der vor fünf Wochen ausgeschieden ist, liegt seit drei Wochen zur Unterschrift bei Ihnen. Er hat inzwischen zweimal nachgefragt und über einen Anwalt nachgedacht. Können Sie es heute noch unterschreiben?“

6 E-Mail · Aylin Kaya, Export

heute, 13:15

„Für die Sendung nach Norwegen fehlt noch die Unterschrift auf den Ausfuhrpapieren – von Ihnen oder Herrn Weber. Der Lkw holt die Ware am **Freitag um 8:00 Uhr** ab. Die Papiere liegen unterschiftsreif bei mir.“





Der Postkorb: Vorgänge 7 bis 12

7 Rundmail · IT-Service

gestern, 10:00

„Bitte ändern Sie bis Ende nächster Woche Ihr Passwort. Danach wird der Zugang automatisch gesperrt.“

8 Brief · Fachverband Industrielogistik

Montag

„Wir laden Sie ein, auf unserer Fachtagung in fünf Monaten über die Digitalisierung Ihrer Auftragsabwicklung zu sprechen. Um Rückmeldung bitten wir innerhalb von vier Wochen.“

9 Handschriftliche Notiz · Tobias Brandt

heute, 12:50

„Hätten Sie diese Woche noch kurz Zeit für mich? Es ist mir wichtig, aber nichts fürs Telefon.“ (Herr Brandt wirkt seit einigen Tagen angespannt.)

10 E-Mail · SoftFlow GmbH, Vertrieb

heute, 8:02

„Exklusive Einladung: Webinar ‚Auftragsabwicklung 4.0‘ am Donnerstag, 10:00 Uhr. Jetzt kostenlos anmelden!“

11 Hausmitteilung · Betriebsrat

Montag

„Sommerfest am 12. des nächsten Monats – bitte melden Sie sich bis Freitag im Intranet an, damit wir planen können.“

12 E-Mail · Giulia Bellandi, Bellandi S.r.l., Mailand

heute, 13:20

„Wir freuen uns auf Ihren Besuch morgen! Bitte bringen Sie die Liefertermine für unsere Aufträge im vierten Quartal mit – auch für die Sendung, die nächste Woche bei uns eintreffen soll. Unsere Produktionsplanung hängt daran.“

Jetzt sind Sie dran: Markieren Sie jeden Vorgang mit A, B, C oder D und tragen Sie Ihre Entscheidungen auf Seite 6 ein. Achten Sie dabei auf Verbindungen zwischen den Vorgängen und auf die Personen, die in den nächsten Tagen nicht da sind.





Ihr Bearbeitungsbogen

Reihenfolge = Ihre Priorität (1 = zuerst). Pro Vorgang: Code, Entscheidung und ein Satz Begründung. Beim Delegieren: an wen und bis wann.

Rang	Vorgang	Code	Entscheidung · an wen · bis wann	Begründung (ein Satz)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				





Die Musterlösung im Überblick

Es gibt nicht die eine richtige Lösung. Beobachter bewerten, ob Ihre Entscheidungen nachvollziehbar begründet sind und ob ein System dahintersteht. Die folgende Reihenfolge ist eine gut begründbare Variante.

Rang	Vorgang	Einordnung	Kern der Entscheidung
1	3 Produktion	A · sofort	Hydrotec zuerst fertigen, Bellandi eine Woche später – Entscheidung bis 15:00 Uhr
2	2 Hydrotec	A · sofort	verbindlichen Termin vor 16:00 Uhr zusagen, Dr. Lange kurz informieren
3	6 Ausfuhr	A · sofort	heute selbst unterschreiben – Herr Weber ist im Urlaub
4	9 Brandt	A · sofort	heute kurzes Gespräch, er ist erst Montag wieder da
5	12 Bellandi	C · delegieren	Frau Kaya stellt die Termine zusammen, Sie erklären die Verschiebung morgen persönlich
6	1 Bericht	C · mit Kontrolle	Daten heute delegieren, Bericht selbst im Flug schreiben und Donnerstag senden
7	5 Zeugnis	A · vor Abreise	heute unterschreiben – drei Wochen Verzug sind genug
8	4 Azubi	B · terminieren	Montag in den Kalender, Frau Schulte Bescheid geben
9	8 Vortrag	B · terminieren	nach der Rückkehr entscheiden, vier Wochen Zeit
10	7 Passwort	B · terminieren	Montag in zwei Minuten erledigen
11	11 Sommerfest	D · oder 1 Minute	keine Führungsaufgabe – höchstens selbst schnell anmelden
12	10 Webinar	D · nicht bearbeiten	weder wichtig noch dringend

Die fünf versteckten Zeitfallen

- **Herr Weber ist im Urlaub** – wer die Ausfuhrpapiere (6) oder den Bericht (1) an ihn gibt, hat das Organigramm nicht gelesen.
- **Herr Brandt arbeitet nur Montag bis Mittwoch** – heute ist seine letzte Gelegenheit vor Montag (9) und der letzte Tag, an dem er Daten ziehen kann (1).
- **Der Jour fixe um 15:00 Uhr** ist die Frist für Vorgang 3 – und Vorgang 3 entscheidet über 2 und 12.
- **Die Hydrotec-Frist um 16:00 Uhr** kann nur einhalten, wer 3 vorher gelöst hat.
- **Der Bellandi-Termin morgen** macht aus der schlechten Nachricht eine Chance: Sie können die Verschiebung persönlich erklären.



Begründungen und typische Fallen

Rang 1 · Vorgang 3 – Hydrotec oder Bellandi?

Entscheidung: Hydrotec wird diese Woche gefertigt, Bellandi eine Woche später. Begründung: An Hydrotec hängt eine Montage und eine Vertragsstrafe von 2.000 Euro je Tag – eine Woche Verzug kostete bis zu 10.000 Euro, und eine solche Entscheidung dürften Sie gar nicht allein treffen. Bellandi hat keine Vertragsstrafe, und Sie können morgen persönlich einen neuen Termin nennen.

Typische Falle: Bellandi bevorzugen, weil Sie morgen dort sitzen und keinen unangenehmen Termin wollen – Bequemlichkeit schlägt Sachlogik.

Rang 2 · Vorgang 2 – Liefertermin für Hydrotec

Direkt nach dem Jour fixe verbindlich zusagen, schriftlich und vor 16:00 Uhr. Eine Zeile an Dr. Lange: dass Bellandi eine Woche später beliefert wird und warum – ein wachsender Neukunde ist betroffen, das muss die Geschäftsführung wissen. Das ist proaktive Kommunikation nach oben, keine Bitte um Erlaubnis.

Typische Falle: Hydrotec zuerst beantworten, ohne mit der Produktion gesprochen zu haben – eine Zusage, die niemand gedeckt hat.

Rang 3 · Vorgang 6 – Ausfuhrpapiere

Heute selbst unterschreiben. Das kostet fünf Minuten, und außer Ihnen darf nur Herr Weber zeichnen – der ist bis Freitag im Urlaub. Bleibt es liegen, fährt der Lkw am Freitag ohne Ware.

Typische Falle: „Herr Weber soll unterschreiben“ – das Organigramm nicht gelesen.

Rang 4 · Vorgang 9 – Herr Brandt

Heute ein kurzes Gespräch von zehn bis fünfzehn Minuten, etwa direkt nach dem Jour fixe. Heute ist sein letzter Arbeitstag vor Montag. Reicht die Zeit nicht, vereinbaren Sie verbindlich einen Termin für Montag – aber sprechen Sie ihn heute an.

Typische Falle: als „nicht dringend“ einordnen. Beobachter achten genau darauf, ob Sie Signale aus dem eigenen Team wahrnehmen.

Rang 5 · Vorgang 12 – Liefertermine für Bellandi

Delegieren an Frau Kaya: Sie stellt bis heute 17:00 Uhr die Q4-Termine zusammen, einschließlich des neuen Termins aus Vorgang 3. Sie selbst erklären die Verschiebung morgen persönlich und bringen einen Vorschlag mit, wie Bellandi die Woche überbrückt.

Typische Falle: den Vorgang für sich betrachten und die Verbindung zu Vorgang 3 übersehen – dann fahren Sie mit veralteten Terminen nach Mailand.





Begründungen und typische Fallen

Rang 6 · Vorgang 1 – Bericht für den Beirat

Delegieren mit Kontrolle: Herr Brandt zieht heute die Rohdaten aus dem ERP, weil er ab morgen nicht mehr da ist. Die eine Seite schreiben Sie selbst im Flug und schicken sie Donnerstagabend an Dr. Lange, also vor der Frist. Zeigt das Gespräch in Vorgang 9, dass Herr Brandt stark belastet ist, übernimmt Frau Kaya die Datenabfrage morgen früh.

Typische Falle: selbst ins ERP gehen, weil es von der Chefin kommt – Hierarchie schlägt Sachlogik, und die Zeit fehlt bei Vorgang 3.

Rang 7 · Vorgang 5 – Arbeitszeugnis

Heute vor der Abreise unterschreiben und Frau Held Bescheid geben. Ein Zeugnis ist unverzüglich auszustellen, drei Wochen Liegezeit und ein angedrohter Anwalt reichen. Aufwand: zehn Minuten.

Typische Falle: wieder auf Montag schieben. Verlässlichkeit gegenüber Kolleginnen und ehemaligen Mitarbeitenden wird mitbewertet.

Rang 8 · Vorgang 4 – Beurteilung der Auszubildenden

Für Montag in den Kalender eintragen und Frau Schulte kurz zurückmelden, dass die Beurteilung rechtzeitig kommt. Drei Wochen Frist, aber für die Auszubildende hängt viel daran.

Rang 9 · Vorgang 8 – Vortragsanfrage

Nach der Rückkehr entscheiden, Termin in den Kalender. Für Ihre Entwicklung wichtig, aber vier Wochen Zeit.

Typische Falle: den angenehmsten Vorgang zuerst anfassen, weil er schmeichelt.

Rang 10 bis 12 · Vorgänge 7, 11 und 10

Passwort: Montag, zwei Minuten. Sommerfest: keine Führungsaufgabe – bewusst liegen lassen oder sich selbst in einer Minute anmelden. Webinar: nicht bearbeiten, es fällt ohnehin in Ihre Anreise.

Was in dieser Lösung überzeugt

- Die Abwesenheit ab morgen wird durchgehend mitgedacht
- Delegation mit Person, Auftrag und Frist
- Die Geschäftsführung wird informiert, nicht um Erlaubnis gebeten
- Die Auslastung im Team wird berücksichtigt
- Ein Vorgang bleibt bewusst liegen – mit Begründung

Woran die meisten scheitern

- der Reihe nach von 1 bis 12 abarbeiten
- Vorgang 1 zuerst, weil er von der Chefin kommt
- an Herrn Weber delegieren
- Vorgang 9 übersehen, weil er leise daherkommt
- Entscheidungen ohne Begründung



So bewerten Beobachter Ihren Postkorb

Legen Sie Ihren Bearbeitungsbogen neben diese Seite. Kreuzen Sie je Kriterium an, was auf Ihre Bearbeitung zutrifft – ehrlich, nicht wohlwollend. 1 bedeutet „trifft nicht zu“, 5 „trifft voll zu“.

Kompetenz	Woran Beobachter es erkennen	Ihre Einschätzung
Priorisierung	Wichtig und dringend sind erkennbar getrennt, die Reihenfolge folgt nicht der Nummerierung.	1 2 3 4 5
Überblick	Verbindungen zwischen 3, 2 und 12 sind erkannt, alle fünf Zeitfallen gefunden.	1 2 3 4 5
Delegation	Mindestens zwei Vorgänge abgegeben – mit Person, Auftrag und Frist, Abwesenheiten beachtet.	1 2 3 4 5
Entscheidungsfreude	Klare Festlegung bei Vorgang 3 trotz unvollständiger Information, keine „Rücksprache halten“-Schleifen.	1 2 3 4 5
Führung und Kommunikation	Herr Brandt wird ernst genommen, die Geschäftsführung informiert, Betroffene erhalten eine Rückmeldung.	1 2 3 4 5
Begründungsfähigkeit	Zu jedem Vorgang ein nachvollziehbarer Satz. Ein bewusst liegen gelassener Vorgang ist begründet.	1 2 3 4 5

Ihr Ergebnis

26 bis 30 Punkte: Sie priorisieren wie eine erfahrene Führungskraft. Üben Sie jetzt unter härterem Zeitdruck oder im digitalen Format.

18 bis 25 Punkte: Das System trägt, die Lücken liegen meist bei Zeitfallen und Begründungen. Wiederholen Sie die Übung in einer Woche.

unter 18 Punkten: Der Grundmechanismus sitzt noch nicht. Hier hilft Feedback von außen am meisten.

Für die Nachbesprechung

Im Assessment Center folgt oft ein Gespräch über Ihr Vorgehen. Üben Sie laut, in zwei Minuten:

- Nach welchem System haben Sie priorisiert?
- Was haben Sie bewusst liegen lassen – und warum?
- Was würden Sie mit zehn Minuten mehr anders machen?



● **DER NÄCHSTE SCHRITT**

Den Postkorb einmal unter echten Bedingungen bearbeiten

Allein üben bringt Sie weit. Was fehlt, ist der Blick von außen: Wo hat Ihr System Lücken, wie wirkt Ihre Begründung im Gespräch, und wie reagieren Sie, wenn während der Bearbeitung neue Nachrichten eintreffen?

- Vollständige Postkorb-Simulation mit Zeitdruck und nachgereichten Vorgängen
- Nachbesprechung wie im echten Verfahren und Analyse Ihrer Priorisierungslogik
- Alle weiteren AC-Übungen: Selbstpräsentation, Gruppendiskussion, Rollenspiel, Fallstudie
- 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

Die Meyring Pumpentechnik GmbH und alle Personen in dieser Übung sind frei erfunden. Weitere Übungen mit Lösungen und das vollständige Übungsheft finden Sie unter profiling-institut.de/assessment-center/uebungen/.