



Leading others Typ A mit strukturiertem Bewerbungsgespräch

für **Bernd Mustermann**

8/2/2010

[Einführung](#)

[Kompetenzübersicht](#)

[Persönlichkeitszusammenfassung](#)

[Persönlichkeitsdetail](#)

[Leitfaden für das Bewerbungsgespräch](#)

[Die Auswahlentscheidung](#)

[Führungsvorschläge](#)

[Grafisches Profil](#)



[PDF Bericht](#)



Copyright © 2004 Bigby, Havis & Associates, Inc. und David G. Bigby, Ph.D. Alle Rechte vorbehalten.

Exklusiver Lizenzträger für ASSESS in Zentral Europa,
SCHEELEN AG, www.assess-online.de, info@scheelen-institut.de

Verwendete Normen für diesen Report: German

SPEZIELLER HINWEIS: SELBSTKRITISCHES ANTWORTMUSTER

Der Kandidat beantwortete die Persönlichkeitsbefragung etwas offener oder selbstkritischer als die meisten Befragten. Diese Art von Antwortungsmuster zeigt eines oder mehreres des Folgenden:

- Im Vergleich zu den meisten Befragten, war er bereitwilliger, persönliche Schwächen oder Grenzen zuzugeben.
- Ihm fehlt es an Vertrauen in seine Fähigkeiten oder er neigt dazu, etwas zu selbstkritisch zu sein, oder
- Er wollte den Testprozess und alle Rückmeldungen für Entwicklungszwecke nutzen und antwortete daher sehr offen.

Während das ASSESS System einige Anpassungen in seinen Ergebnissen vorgenommen hat, die für seine Offenheit kompensieren, sollten die oben genannten Möglichkeiten sorgfältig bedacht und besondere Anstrengungen unternommen werden, um die im Bericht getroffenen Aussagen mit anderen Informationen, wie zusätzliche Intervieweindrücke oder Referenzüberprüfungen abzugleichen, wenn er ein außerbetrieblicher Kandidat ist bzw. können zusätzliche Informationen vom derzeitigen oder früheren Manager angefordert werden, wenn er ein außerbetrieblicher Kandidat oder Bewerber ist sollten andere, zusätzliche Informationsquellen hinzugezogen werden.

Vertraulichkeit

Aufgrund der Art der Bewertungsinformationen und der Gefahr des Missbrauchs müssen der Bericht und sein Inhalt vertraulich behandelt werden. Der Inhalt darf nur Personen zugänglich gemacht werden, die direkte Entscheidungsbefugnis haben. Dieser Auswahlbericht sollte dem/der Bewerber(in) weder gezeigt noch mit ihm/ihr besprochen werden. Zu diesem Zweck wurde der ASSESS-Entwicklungsbericht erstellt.

Wie ist dieser Bericht zu verwenden?

- Da jeder über Stärken und Schwächen verfügt, ist es wichtig, den Bericht als Ganzes zu sehen. Achten Sie darauf, einzelne Aussagen nicht überzubewerten. Betrachten Sie stattdessen die Gesamteignung des Bewerbers für die jeweilige Position in Ihrem Unternehmen.
- Viele der Eigenschaften, die in diesem Bericht beschrieben werden, können je nach Situation von Vorteil oder Nachteil sein. Sie werden feststellen, dass eine Eigenschaft hinsichtlich einer Kompetenz eine Stärke, aber hinsichtlich einer anderen Kompetenz eine Schwäche darstellen kann.
- Der Bericht berücksichtigt nicht den Werdegang, die Ausbildung, Fachkenntnisse oder Erfahrung des Bewerbers. Deshalb messen diese Ergebnisse nicht die persönliche Effektivität oder Qualität der Arbeitsleistung, sondern beschreiben die Eigenschaften, die (zusammen mit anderen Faktoren) die Arbeitsleistung beeinflussen können. Der Inhalt dieses Berichts sollte mit anderen Informationen (zum Beispiel Gesprächseindrücke, Referenzen, Berufserfahrung, Jobkompetenz, Arbeitsgewohnheiten, Werdegang, etc.) kombiniert werden, um ein vollständiges Bild dieser Person zu erhalten und um die Möglichkeit einer falschen Entscheidung zu minimieren.
- Menschen und Unternehmen ändern sich mit der Zeit. Wenn seit der Erstellung dieses Berichts mehrere Jahre vergangen sind, könnte es hilfreich sein, den Kandidaten neu zu bewerten. Bedenken Sie, dass sich diese Person damals in einem bestimmten Alter und auf einem bestimmten Entwicklungs- und Erfahrungsstand, etc. befand. Mit der Zeit können sich die Eigenschaften, die von ASSESS bewertet wurden, geändert haben.

Auslegungshilfe

ASSESS ist ein computergestütztes Expertensystem, das Testergebnisse auslegt und Berichte für unsere Kunden nach der gleichen Vorgehensweise wie die Psychologen von Bigby, Havis & Associates erstellt. Die Berichte sind so konzipiert, dass Sie in der Regel von Managern ohne zusätzliche Unterstützung eines Experten gelesen werden können. Es kann jedoch sein, dass Sie gelegentlich Hilfe bei der Auslegung der Ergebnisse benötigen. Wenden Sie sich an ASSESS-Koordinator Ihres Unternehmens, um einen Termin zu vereinbaren.

Feedback an den/die Teilnehmer(in)

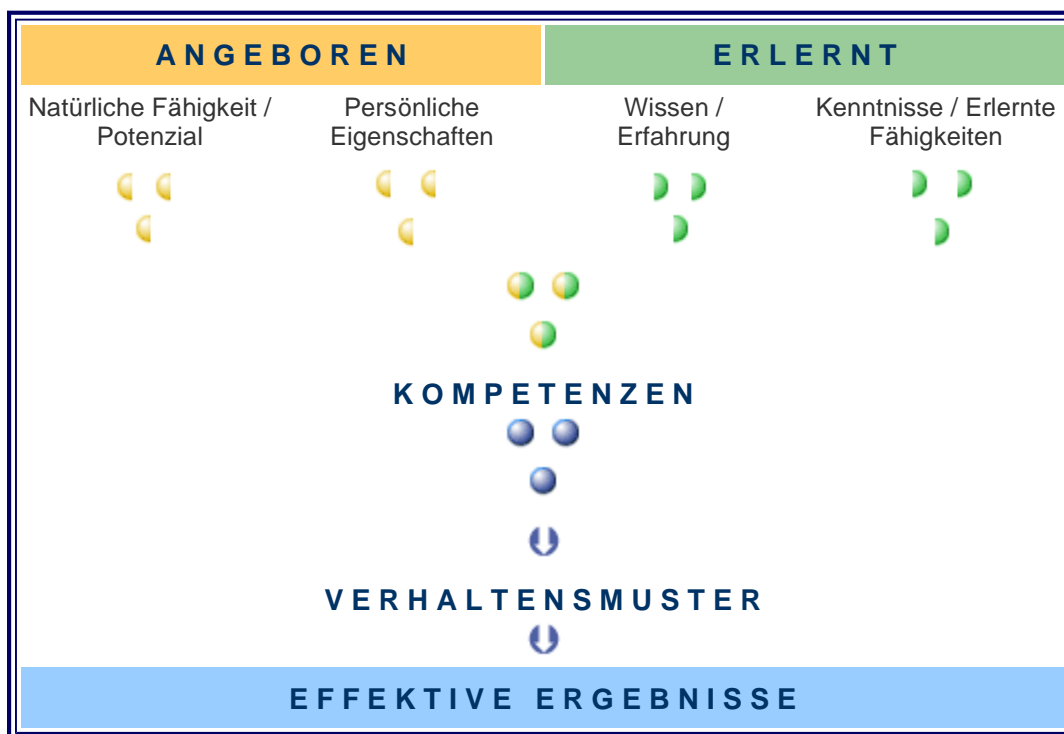
Entwicklungsbericht: Zusätzlich zum Auswahlbericht ist ein Entwicklungsbericht verfügbar. Dieser Bericht wurde dergestalt konzipiert, dass er direkt an den Teilnehmer ausgehändigt werden kann. Er enthält konstruktives Feedback zu den Bewertungsergebnissen sowie spezifische Entwicklungsvorschläge und eine Anleitung für die Erstellung eines individuellen Entwicklungsplans.

Ihr Unternehmen hat eine Reihe von Fähigkeiten ermittelt, die für den beruflichen Erfolg wichtig sind.

Kompetenz in einem Bereich ist das Ergebnis zahlreicher zusammenwirkender Faktoren, wie z.B. angeborene Eigenschaften (natürliche Begabung, Persönlichkeit) und erlernte Eigenschaften (Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten), wie im folgenden Diagramm dargestellt wird. Menschen, die über die richtigen Kompetenzen verfügen oder ein großes Potenzial für deren Entwicklung aufweisen, werden in der Lage sein, die richtigen Dinge zu tun (Verhalten), um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen (effektive Ergebnisse).

Auf den folgenden Seiten bewertet das ASSESS-System die berufsbezogene Persönlichkeit und die Fähigkeiten dieses Kandidaten (sofern Fähigkeitstests durchgeführt wurden) gegenüber dem Kompetenzmodell.

Der folgende Bericht enthält detaillierte Ergebnisse und Aussagen darüber, wie diese angeborenen Eigenschaften die Entfaltung oder Entwicklung der gewünschten Fähigkeiten - und letztendlich die Jobtauglichkeit - fördern oder beeinträchtigen können. Der Bericht umfasst ebenfalls ein kompetenzbezogenes Gesprächsprotokoll, das dazu dient, Fähigkeiten, Wissen und andere für diesen Job wichtige, erlernte Eigenschaften zu bewerten sowie ein allgemeines Modell, um mit Hilfe aller Informationsquellen die richtige Entscheidung zu treffen.

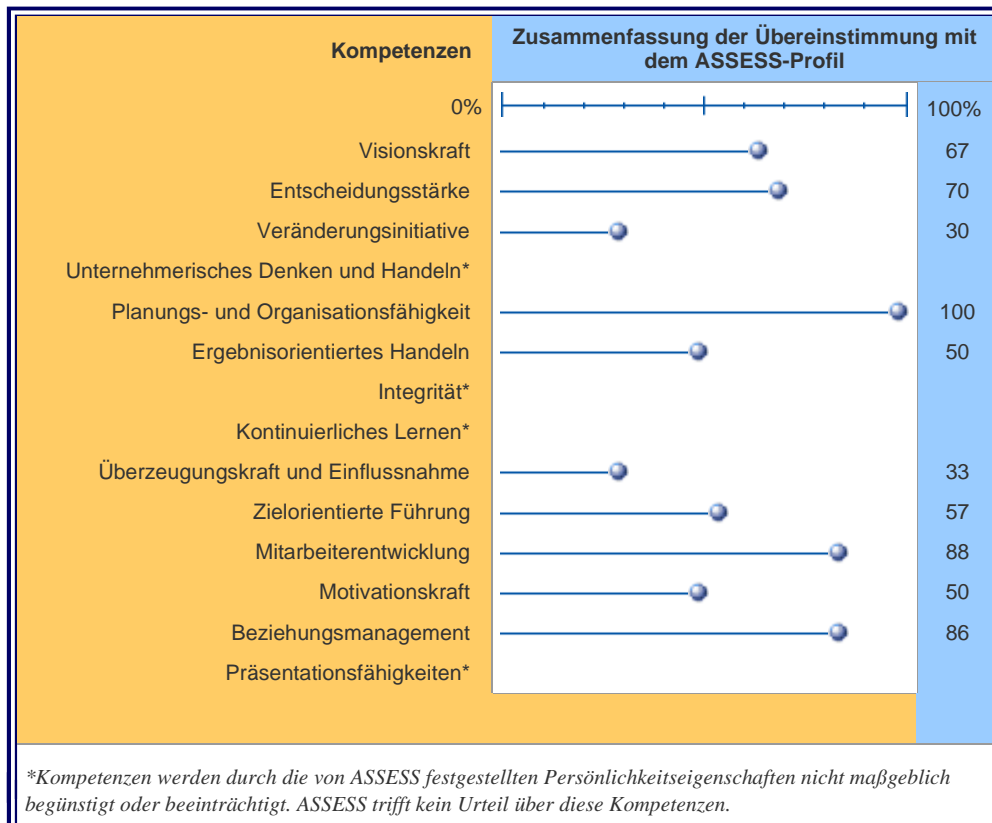


Zusammenfassung





Die folgende Tabelle fasst den Vergleich zwischen dem Persönlichkeitsprofil des Kandidaten und dem Kompetenzmodell zusammen. Weitere Informationen dazu sind im Kapitel **Persönlichkeit** dieses Berichts enthalten.

Wenn Sie die Ergebnisse interpretieren bedenken Sie bitte folgendes:

- Die Zusammenfassung der Kompetenzbewertung eines Kandidaten zeigt die prozentuale Übereinstimmung der persönlichen Charakteristiken mit dem Kompetenzmodell. Eine große Übereinstimmung lässt auf ein Persönlichkeitsprofil schließen, bei dem die Kompetenzen vorhanden sind. Umgekehrt weist eine geringe Übereinstimmung auf ein Persönlichkeitsprofil hin, bei dem die Kompetenzen in den spezifischen Bereichen nicht vorhanden sind.
- Das Vorhandensein von Kompetenzen in bestimmten Bereichen wird neben der Persönlichkeit auch von anderen Faktoren beeinflusst – wie zum Beispiel Wissen, Erfahrungen, angeborene Fähigkeiten und erlernten Fertigkeiten. Trotzdem, hohe Übereinstimmungen der Werte sollten nicht zwangsläufig als Garantie für die Kompetenzen beurteilt werden. Genauso, geringe Übereinstimmungen sind kein Beweis für das Fehlen der Kompetenzen.
- Vermeiden Sie es die Resultate zu überinterpretieren. Die Auswertung der Übereinstimmung wird erstellt um eine allgemeine Zusammenfassung der Ergebnisse zu bieten, es ist unwahrscheinlich, dass sich kleine Abweichungen als beobachtbare Unterschiede im Verhalten zeigen.
- Die Kompetenzbewertungen sollten nicht als Hinweise für „bestanden“ oder „nicht bestanden“ gewertet werden. „Bestanden Bewertungen“ sollten nicht angezeigt oder indirekt abgeleitet werden.

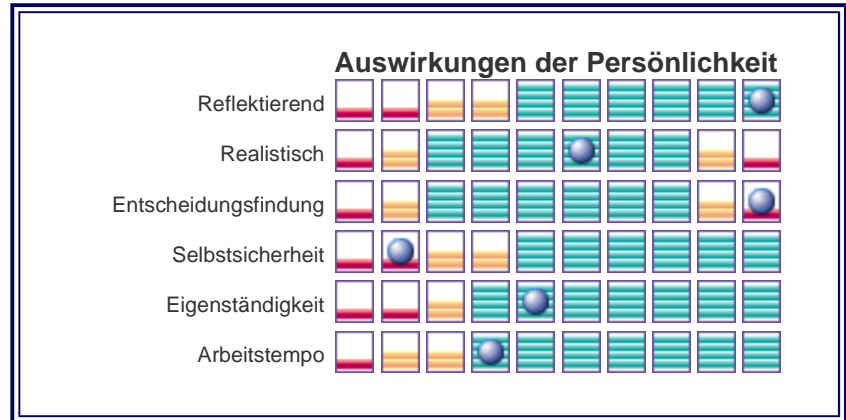


Lesen der Kompetenzdiagramme:

- Für jede persönliche Eigenschaft wird auf zehn Diagrammbalken eine Verteilung möglicher Punkte (von niedriger bis hoher Bewertung) in Zehnteln dargestellt (1-10% = 1. Zehntel, 11-20% = 2. Zehntel, etc.).
- Diese Verteilung stützt sich auf eine Berufsnormgruppe.
- Das Ergebnis des Kandidaten in den einzelnen Eigenschaften wird durch graphische Zeichen  dargestellt.
- Die Normalverteilung wird durch Farben und Schattierungen auf dem Diagramm überlagert, die erwünschte und unerwünschte Bereiche jeder Eigenschaft für eine besondere Kompetenz anzeigen.
- Bereiche, in denen eine Eigenschaft hinderlich sein könnte, sind am schwächsten schattiert ().
- Bereiche, in denen eine Eigenschaft potenziell bedenklich ist, sind mittelstark schattiert ().
- Bereiche, in denen eine Eigenschaft hilfreich sein könnte, sind am stärksten schattiert ().
- Wenn Sie das Schattierungsmuster betrachten, werden Sie feststellen, dass niedrige Bewertungen nicht unbedingt schlecht und hohe Bewertungen nicht unbedingt gut sind.
- Sie werden außerdem feststellen, dass sich die Bereiche *Hilfreich* und *Hinderlich* für eine Eigenschaft je nach Kompetenz unterscheiden können. Ein höheres Maß an Durchsetzungsfähigkeit kann zum Beispiel für eine Fähigkeit erstrebenswerter sein als für eine andere.

Visionskraft

Bedeutet, langfristige Ziele zu erkennen und die Einführung unterschiedlicher oder alternativer Ideen zu gestalten.



Bemerkungen:

Förderlich

- Aufgrund seiner kritischen Denkweise dürfte er Sachverhalte von mehreren Blickwinkeln aus betrachten. Er sollte in der Lage sein, umfassend zu denken und langfristige Aspekte zu berücksichtigen, wenn er die Ziele und Richtung für seine Gruppe festlegt.
- Die Berücksichtigung praktischer Belange einerseits und seine Offenheit für neue und kreative Ideen andererseits sollten ihm helfen, innovative Strategien zu entwickeln, die sinnvoll und realisierbar sind.
- Bei der Verfechtung neuer Ideen arbeitet er wahrscheinlich kooperativ mit anderen zusammen, zeigt aber bei Bedarf auch persönliche Initiative.
- Sein Arbeitstempo und seine Energie dürften seine Fähigkeit begünstigen, Ideen hervorzubringen und zu verfechten.

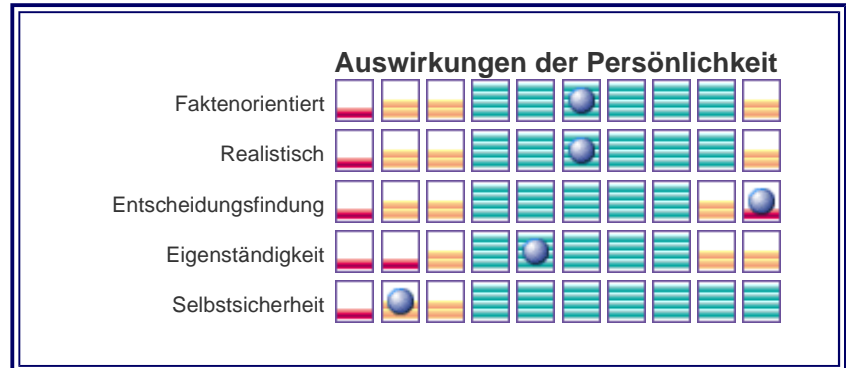
Hinderlich

- Aufgrund seiner vorsichtigen Denkweise könnten ihm Chancen, neue Ideen oder Richtungen zu verfolgen, entgehen. Möglicherweise zögert er zu lange oder vermeidet, Risiken einzugehen.
- Seine geringe Selbstsicherheit könnte seine Fähigkeit beeinträchtigen, Ideen energisch und effektiv zu verfechten. Daher hat er möglicherweise Schwierigkeiten, sich die Unterstützung oder den Rückhalt im Unternehmen zu sichern, um seine Ideen in die Realität umzusetzen.

Die Tendenz, sowohl ernsthaft zu sein als auch kritisch zu denken, könnte ihn dazu führen, Situationen übermäßig zu analysieren. Möglicherweise verpasst er Chancen, weil er zu vorsichtig ist, um sich festzulegen.

Entscheidungsstärke

Bedeutet, gute Entscheidungen souverän mit kalkulierbarem Risiko und unter optimalen Zeitaufwand zu treffen.



Bemerkungen:

Förderlich

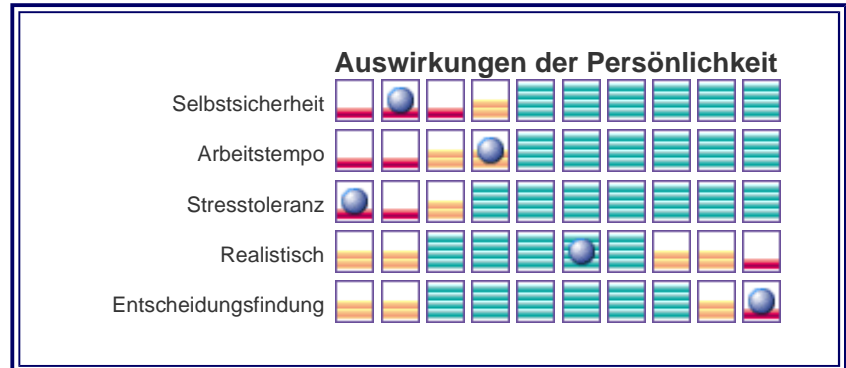
- Bei der Entscheidungsfindung dürfte er Fakten und seine Intuition gleichermaßen heranziehen.
- Bei der Entscheidungsfindung ist er wahrscheinlich bemüht, praktische Aspekte mit der Erwägung neuer Möglichkeiten in Einklang zu bringen.
- Wenn er Entscheidungen trifft, verlässt er sich wahrscheinlich zum Teil auf sein eigenes Urteilsvermögen und zum Teil auf andere. Er dürfte bereit sein, andere nach ihrer Meinung zu fragen, bevor er sich endgültig für eine Vorgehensweise entscheidet. Dies sollte bei den meisten Entscheidungen von Vorteil sein, insbesondere solchen, die nachher die Unterstützung oder den Rückhalt anderer erfordern.

Hinderlich

- Aufgrund seiner äußerst sorgfältigen und vorsichtigen Denkweise legt er sich nur langsam fest, auch wenn es einer sofortigen Handlung oder Entscheidung bedarf.
- Da er weniger offen und bestimmt ist, als gewünscht wird, ist er möglicherweise nicht in der Lage, andere von den Vorzügen seiner Entscheidungen zu überzeugen.

Veränderungsinitiative

Bedeutet, Maßnahmen zu ergreifen, um Veränderungs-Initiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.



Bemerkungen:

Förderlich

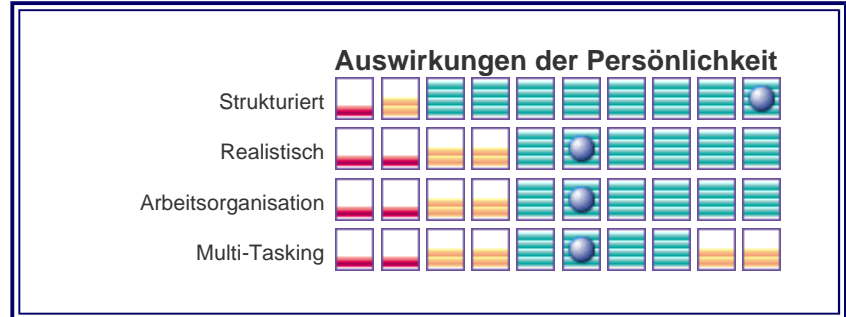
- Aufgrund seiner Fähigkeit, neue Ideen mit Realisierbarkeit zu vereinen, dürfte er gegenüber Änderungen, die im Unternehmen durchführbar sind, offen sein.

Hinderlich

- Sein geringes Durchsetzungsvermögen beeinträchtigt wahrscheinlich seine Effektivität, wenn er andere von Änderungsmaßnahmen überzeugen muss.
- Sein Arbeitstempo ist möglicherweise langsamer, als gewünscht wird. Es kann sein, dass er seine Energien bündeln muss, um eine Änderungsmaßnahme effektiv zu leiten.
- Er lässt sich möglicherweise leichter von Stress und Rückschlägen entmutigen als andere Menschen. Angesichts des unvermeidlichen Stresses, der bei Änderungsmaßnahmen entsteht, hat er möglicherweise Schwierigkeiten, widrigen Umständen zu trotzen.
- Aufgrund seiner extremen Vorsicht zögert er wahrscheinlich, sich für Änderungen zu entscheiden.

Planungs- und Organisationsfähigkeit

Bedeutet, eine effektive Organisation und Planung gemäß den Anforderungen des Unternehmens, indem Ziele definiert und Bedürfnisse und Prioritäten antizipiert werden.



Bemerkungen:

Förderlich

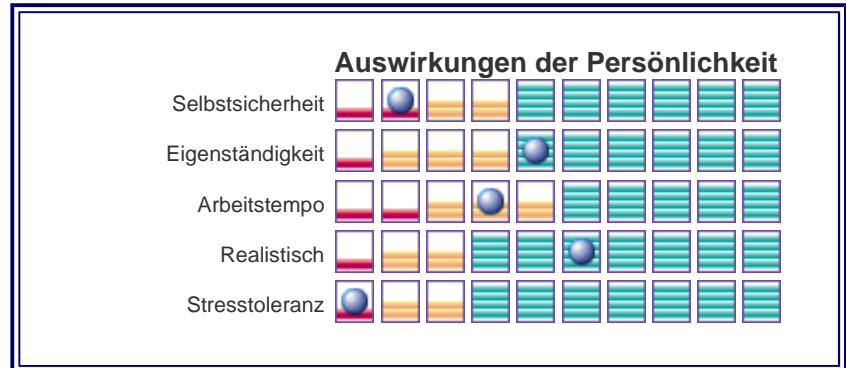
- Aufgrund seiner strukturierten Denkweise dürften seine Pläne von seiner Bereitschaft zur logischen Analyse von Sachverhalten durchdrungen sein. Im Rahmen seiner Fähigkeiten und Bildung sollte er in der Lage sein, die für die effektive Arbeitsplanung benötigten Schritte zu konzipieren.
- Er dürfte nach realistischen Plänen und Zielen streben.
- In seiner täglichen Arbeit ist er wahrscheinlich organisiert.
- Sein Multi-Tasking-Vermögen sollte seine Fähigkeit, zu planen und zu organisieren, fördern, insbesondere wenn er mit mehreren Anforderungen gleichzeitig konfrontiert ist.

Hinderlich

(Es wurden für diese Kompetenz keine hinderlichen Bereiche festgestellt.)

Ergebnisorientiertes Handeln

Bedeutet, von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.



Bemerkungen:

Förderlich

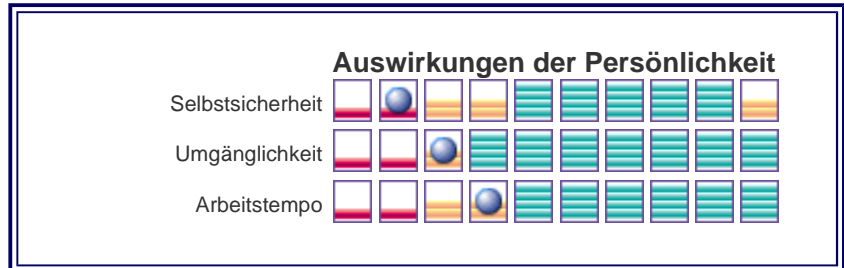
- Da er selbständig ist, sollte es ihm keine Probleme bereiten, Ziele zu setzen und persönliche Verantwortung für das Erreichen dieser Ziele mit wenig Unterstützung oder Anleitung anderer zu übernehmen.
- Da er im Allgemeinen praktisch und pragmatisch vorgeht, sollte er in der Lage sein, sich darauf zu konzentrieren, greifbare Ergebnisse zu produzieren.

Hinderlich

- Da er etwas schüchtern und zurückhaltend ist, könnte es ihm schwer fallen, anderen Ergebnisse abzuverlangen oder sie anzutreiben.
- Sein Arbeitstempo ist etwas langsamer, als gewünscht wird. Dies könnte ihn gelegentlich daran hindern, effektiv Ergebnisse herbeizuführen.
- Da er Stress viel schlechter standhält, als für diese Kompetenz ideal ist, lässt er sich wahrscheinlich leicht entmutigen und es an Beharrlichkeit mangeln.

Überzeugungskraft und Einflussnahme

Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.



Bemerkungen:

Förderlich

(Es wurden für diese Kompetenz keine potenziell förderlichen Bereiche festgestellt.)

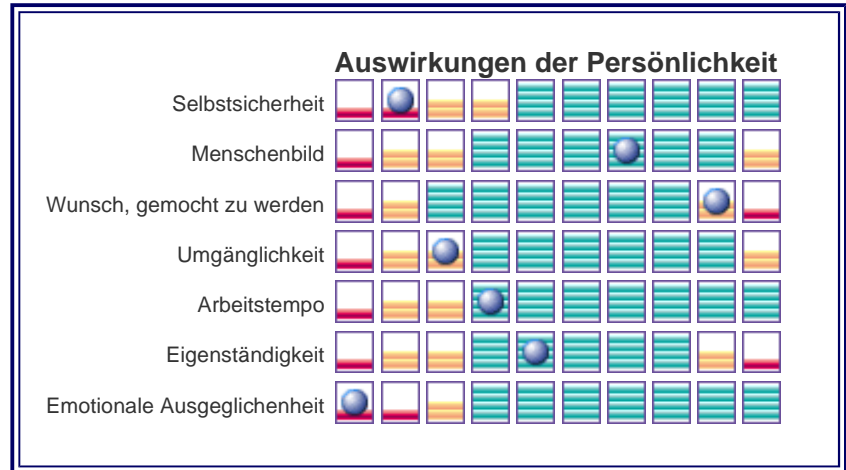
Hinderlich

- Da er von Natur aus nicht energisch ist, fällt es ihm wahrscheinlich schwer, andere zu beeinflussen. Er zögert möglicherweise, seine Meinung zu äußern und scheut sich, anderen gegenüber auf seinen Standpunkt zu pochen.
- Er ist möglicherweise gegenüber Menschen, die er nicht gut kennt, etwas schüchtern oder befangen. Dies könnte in manchen Situationen, in denen er andere überzeugen möchte, seine Fähigkeit beeinträchtigen, Zugang zu ihnen zu finden.
- Da er weniger Einsatz zeigt (Arbeitstempo), als für diese Kompetenz gewünscht wird, weckt er möglicherweise nicht immer die Begeisterung, die erforderlich ist, um andere zu überzeugen.

Auch wenn die oben dargestellten Dimensionen zum Teil bewerten können, was benötigt wird, um andere effektiv zu überreden und zu überzeugen, kann ASSESS nicht seine Fähigkeit zur mündlichen Kommunikation oder die Qualität seiner Argumente bewerten. Bitte achten Sie besonders darauf, dieses Thema während des Bewerbungsgesprächs anzusprechen.

Zielorientierte Führung

Bedeutet, andere zu führen und zu motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Ziele zu erreichen.



Bemerkungen:

Förderlich

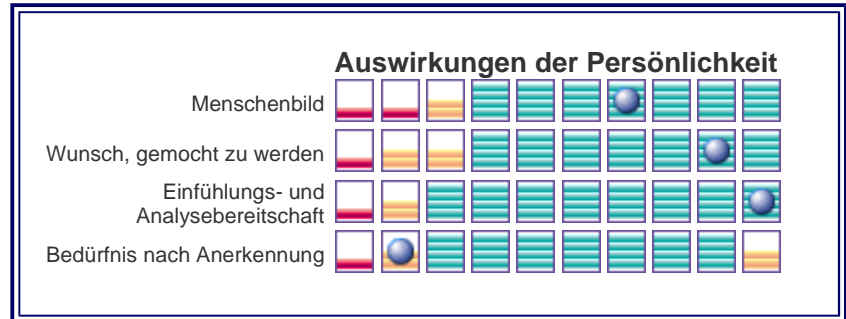
- Seine im Allgemeinen positive und vertrauensvolle Einstellung anderen gegenüber dürfte bei den ihm unterstellten Mitarbeitern die besten Eigenschaften zum Vorschein bringen. Er dürfte sich auf die Stärken der anderen konzentrieren und ihre Beiträge schätzen.
- Sein persönlicher Einsatz (Arbeitstempo) dürfte für die effektive Führung anderer ausreichend sein.
- Da er weder übertrieben selbständig noch übermäßig auf die Hilfe anderer angewiesen ist, sollte er bereit sein, die Arbeit selbst auszuführen oder je nach Situation ihm unterstellten Mitarbeitern einen Teil zu übertragen.

Hinderlich

- Da er nicht von Natur aus energisch ist, wird er sich wahrscheinlich in einer Führungsrolle unwohl fühlen. Er wird es möglicherweise vermeiden, die Führung zu übernehmen und anderen Anweisungen zu geben, insbesondere bei selbstbewussten Mitarbeitern.
- Sein Bestreben, gemocht zu werden, könnte für manche Führungspositionen zu hoch sein. Er hat möglicherweise Schwierigkeiten, harte Entscheidungen zu treffen oder unpopuläre Meinungen zu vertreten. Unter Umständen vermeidet er es manchmal, unterstellte Mitarbeiter zu disziplinieren.
- Aufgrund seines etwas geringen sozialen Interesses spielt er möglicherweise die Bedeutung zwanglosen Umgangs herunter. Ist dies der Fall, könnte er auf ihm unterstellte Mitarbeiter distanzierter wirken, als sie es sich wünschen.
- Sein Pessimismus könnte der Moral der Gruppe schaden.

Mitarbeiterentwicklung

Bedeutet, andere zu beraten, zu unterstützen, ihnen Feedback zu geben und als Mentor zur Seite zu stehen, um die Entwicklung von beruflichen Kompetenzen und langfristigem Karrierewachstum zu fördern und ihnen nützlichen Input dazu zu geben.



Bemerkungen:

Förderlich

- Seine ausgeprägte Fähigkeit, anderen Vertrauen entgegenzubringen, sollte ihm helfen, die positiven persönlichen Beziehungen zu entwickeln, die in den meisten Coaching-Situationen gewünscht sind. Er dürfte positive Erwartungen hinsichtlich der Weiterentwicklung des/der anderen vermitteln.
- Aufgrund seines starken Wunschs, gemocht zu werden, dürfte er sich einbringen und dem Entwicklungsbedarf derjenigen, die er coacht, entsprechen.
- Da er nachdenklich und aufmerksam ist, sollte er in der Lage sein, die feinen Unterschiede zwischen Menschen zu erkennen. Er nimmt sich wahrscheinlich die Zeit, die besonderen Bedürfnisse und Motivation jedes einzelnen von ihm betreuten Mitarbeiters zu verstehen.

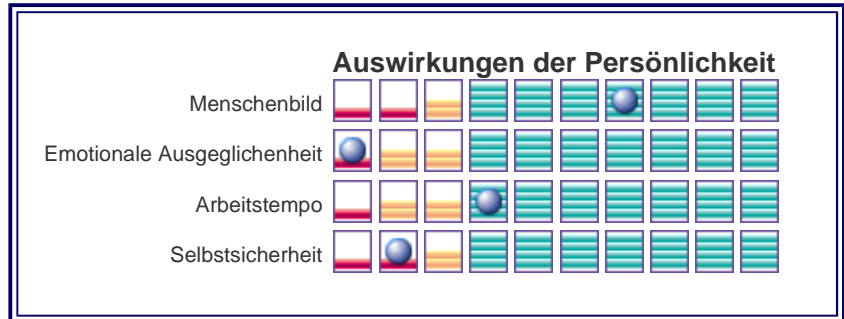
Hinderlich

- Sein geringes Bedürfnis nach Aufmerksamkeit beeinträchtigt möglicherweise seine Bereitschaft, andere zu loben und ihre Erfolge anzuerkennen. Da er persönlich Aufmerksamkeit und Anerkennung nicht motivierend findet, kann es sein, dass er den Nutzen dieser positiven Bestätigung nicht sieht.

Auch wenn die durch ASSESS beurteilten Dimensionen den Wunsch oder die Bereitschaft bewerten, andere zu coachen und aufzubauen, können sie nicht messen, ob er über das nötige Wissen und die Erfahrung verfügt, die Entwicklung von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen wirklich in die Hand zu nehmen. Bitte achten Sie besonders darauf, im Bewerbungsgespräch herauszufinden, ob er über Wissen oder Erfahrung verfügt, an der andere teilhaben sollten.

Motivationskraft

Bedeutet, mit der eigenen starken Begeisterung und tiefen Leidenschaft eine Aufgabe gut auszuüben sowie auch andere zu Höchstleistungen anzuspornen.



Bemerkungen:

Förderlich

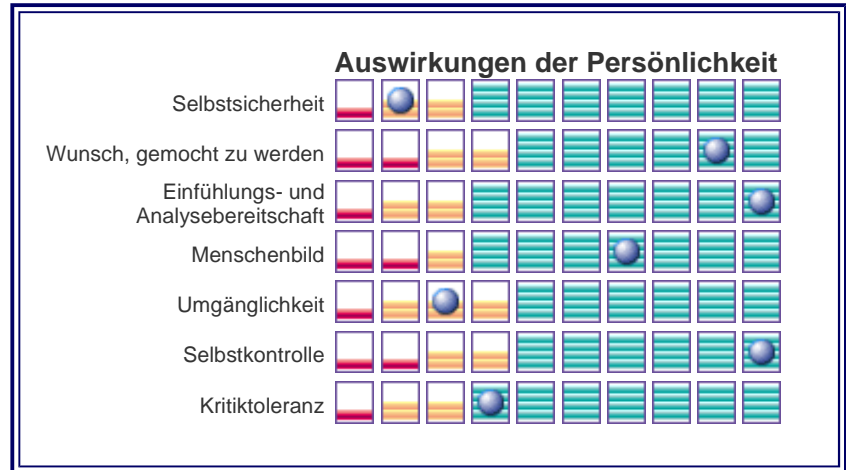
- Seine Neigung, anderen zu vertrauen und von ihnen das Beste anzunehmen, dürfte diese anspornen, seinen hohen Erwartungen gerecht zu werden.
- Sein Arbeitstempo und seine Energie sollten ausreichend sein, um andere durch seinen persönlichen Einsatz zu ermutigen und zu motivieren.

Hinderlich

- Seine pessimistische Art könnte seine Fähigkeit beeinträchtigen, andere zu motivieren. Er konzentriert sich möglicherweise mehr auf das Negative als das Positive. Im Allgemeinen dürfte er bei anderen die Begeisterung eher dämpfen als wecken.
- Ihm fehlen möglicherweise die persönliche Stärke und Selbstsicherheit, um andere zu motivieren und anzuspornen. Wahrscheinlich fällt es ihm schwer, anderen Leistungen abzuverlangen.

Beziehungsmanagement

Bedeutet, positive Beziehungen mit Menschen außerhalb ihres direkten Arbeitsumfeldes aufzubauen und zu pflegen



Bemerkungen:

Förderlich

- Sein hohes Bedürfnis, gemocht zu werden, sollte sich in dem Bemühen äußern, bei seinen Mitarbeitern und Kollegen gut angesehen zu sein. Dies ist für den Aufbau von Bündnissen von Vorteil.
- Sein großes Interesse an der Analyse anderer Menschen dürfte ihm ermöglichen, deren unterschiedliche Sichtweisen zu erkennen und seine Vorgehensweise individuell anzupassen. Er achtet möglicherweise mehr auf feine soziale Aspekte als die meisten anderen.
- Da er im Allgemeinen eine positive Sicht anderer hat (wo dies berechtigt ist), dürfte er in der Lage sein, gute und langfristige Geschäftsbeziehungen auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens aufzubauen.
- Sein reserviertes Verhalten ist für diese Kompetenz von Vorteil. Er dürfte seine Äußerungen und Handlungen kontrollieren und versuchen, die Auswirkungen im Unternehmen zu steuern. Dies sollte ihm helfen, sich den Respekt von Menschen zu verdienen, die wichtige Verbündete werden könnten.
- Da er Kritik im Allgemeinen objektiv aufnimmt, sollte er in der Lage sein, mit schwierigen Menschen umzugehen, ohne übermäßig defensiv oder empfindlich zu werden.

Hinderlich

- Sein etwas niedriges Ergebnis in der Kategorie "Durchsetzungsvermögen" lässt darauf schließen, dass es ihm im Umgang mit anderen an Selbstsicherheit mangeln könnte, insbesondere wenn er sie für wichtiger oder stärker hält. Gelegentlich lässt er sich möglicherweise einschüchtern und vermeidet es, die Beziehungen zu knüpfen, die für diese Kompetenz erforderlich sind.
- Sein relativ geringes soziales Interesse könnte seine Fähigkeit beeinträchtigen, Beziehungen im Unternehmen aufzubauen und zu pflegen.

Das folgende strukturierte Gespräch wird Sie durch eine Reihe verhaltensbasierter Fragen führen, die Ihnen helfen, die Fähigkeit des Bewerbers/der Bewerberin einzuschätzen, jede der Kompetenzen auszubilden. Es enthält auch zusätzliche Gesprächsvorschläge, die auf den Persönlichkeitsergebnissen des Bewerbers/der Bewerberin basieren. Machen Sie sich in dem vorgesehenen Feld Notizen und tragen Sie Ihre Gesamtbewertung für jeden Kompetenzbereich ein.

Weitere detaillierte Informationen zur Führung guter verhaltensbasierter Gespräche erhalten Sie auf der Webseite "ASSESS Managers Ressource" unter www.bigby.com/systems/assessv2/resources/manager.

Datum des Gesprächs: _____

Vor dem Gespräch

Schauen Sie sich noch einmal die Definitionen des Kompetenzmodells sowie die typischen Verhaltensweisen an.

Sehen Sie sich noch einmal den Lebenslauf des Bewerbers/der Bewerberin an und prägen Sie sich Werdegang und Berufserfahrung ein.

Überprüfen Sie die ASSESS-Ergebnisse des Bewerbers/der Bewerberin.

Schauen Sie sich die Gesprächsfragen und zusätzlichen Fragen zur Persönlichkeit des Bewerbers/der Bewerberin an.

Denken Sie während des Gesprächs an folgende Punkte:

- Stellen Sie offene Fragen (die nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden können).
- Greifen Sie die Antwort auf und fragen Sie nach.
- Konzentrieren Sie sich auf konkrete Beispiele und Verhaltensweisen.
- Warten Sie mit Ihrem Urteil: Verlassen Sie sich nicht auf den ersten Eindruck.

HINTERGRUND & WERDEGANG

Beginnen Sie das Gespräch, indem Sie über den Bildungsweg und den beruflichen Werdegang des Bewerbers/der Bewerberin sprechen.

Schildern Sie mir Ihren Bildungsweg.

Achten Sie auf Ergebnisse, Zensuren, die Kriterien, nach denen er/sie die Hochschule/Studienfach ausgewählt hat, Kurse, die er/sie mochte oder nicht mochte, Beteiligung an außeruniversitären Aktivitäten, Arbeitserfahrung während der Schulzeit, etc. und untersuchen Sie, welcher Zusammenhang mit dieser Position besteht.

Erläutern Sie mir Ihren beruflichen Werdegang.

Erkundigen Sie sich nach wichtigen Etappen, Erfolgen, Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, Aufgaben, die er/sie mochte oder nicht mochte, Arbeitsumfelder, die er/sie mochte oder nicht mochte, Gründe für Kündigungen, etc. und finden Sie heraus, inwiefern bisherige Erfahrungen ihn/sie auf diese Position vorbereiten.

ANMERKUNGEN:

Vorgeschlagener Übergang zu kompetenzorientierten Gesprächsfragen: "Ich bitte Sie jetzt, einige konkrete Situationen aus Ihrer bisherigen Erfahrung zu beschreiben. Schildern Sie mir die Situation selbst, was Sie in dieser Situation genau getan haben und zu welchem Ergebnis Ihre Vorgehensweise geführt hat."

Visionskraft:

- Schildern Sie mir eine Situation, in der Sie daran beteiligt waren, für Ihre Gruppe (oder Abteilung, Unternehmen) langfristige Ziele und Richtungsvorgaben festzulegen. Wie sind Sie an die Aufgabe herangegangen? Welche Aspekte haben Sie berücksichtigt?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie der Ansicht waren, daß es wichtig für die Gruppe (Abteilung oder Unternehmen) ist, die Richtung oder Denkweise zu ändern und Sie sich persönlich für diese Änderung eingesetzt haben. Was haben Sie gemacht? Waren Sie erfolgreich? Warum oder warum nicht?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Beschreiben Sie einige Geschäftsentscheidungen, die Sie erwogen haben, die riskant waren oder schwer wiegende Konsequenzen hatten. Welche haben Sie umgesetzt und welche verworfen? Warum? (Achten Sie auf extreme Risikoscheu.)
- Haben Sie sich in der Vergangenheit für eine Idee oder Änderung in Ihrem Geschäftsfeld stark gemacht? Wie haben Sie andere beeinflusst, um ihre Unterstützung zu erhalten? (Kann der/die Bewerber(in) energisch sein oder genug Einfluss ausüben, um Änderungen zu bewirken?)

HINWEISE: Detaillierte Angaben über die Situation, Handlungen des Bewerbers und deren Ergebnisse

Entscheidungsstärke:

- Beschreiben Sie einige der Entscheidungen, die Sie in der letzten Zeit getroffen haben, die große Auswirkungen auf Ihr Geschäft oder die beteiligten Personen hatten. Wie haben Sie Ihre Entscheidung getroffen? Wie haben Sie den Druck, rechtzeitig zu entscheiden und die richtige Entscheidung zu treffen, in Einklang gebracht? Haben Sie Ihre Entscheidung im Nachhinein geändert? Warum oder warum nicht?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie zu lange mit einer Entscheidung gezögert haben und sich dies negativ auswirkte. Wie war der zeitliche Rahmen? (Achten Sie darauf, ob er/sie zögert, Entscheidungen zu treffen oder sich auf eine Vorgehensweise festzulegen.)
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie eine Entscheidung treffen mussten, von der Sie wussten, dass andere dagegen sein würden. Wie haben sie die anderen von der Entscheidung überzeugt, wenn überhaupt? (Kann der/die Bewerber(in) andere dahingehend beeinflussen, Entscheidungen zuzustimmen und sie zu unterstützen?)

HINWEISE: Detaillierte Angaben über die Situation, Handlungen des Bewerbers und deren Ergebnisse

Veränderungsinitiative:

- Schildern Sie mir zwei Situationen, in denen Sie persönlich die Verantwortung für eine wichtige Veränderung in Ihrem Unternehmen übernommen haben. Worum ging es? Was haben Sie gemacht? Wie sah das Ergebnis aus? Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Gab es Situationen, in denen Sie Widerstand überwinden und andere überzeugen mussten, sich zu ändern? Schildern Sie die Situationen und wie Sie mit den energischsten Gegnern umgegangen sind. (Kann der/die Bewerber(in) andere überzeugen und beeinflussen?)
- Beschreiben Sie die Herausforderungen, vor denen Sie standen, als Sie eine Änderungsmaßnahme in kurzer Zeit umsetzen mussten. In welchem Zeitfenster haben Sie dies erreicht? (Verfügt der/die Bewerber (in) über die notwendige Energie, um eine Initiative erfolgreich umzusetzen?)
- Erzählen Sie mir, was Ihrer Ansicht nach die stressigsten Aspekte einer Änderungsmaßnahme sind. Geben Sie mir ein Beispiel aus der letzten Zeit und erzählen Sie mir, wie Sie mit der Situation umgegangen sind. (Achten Sie auf eine Tendenz, sich schnell entmutigen zu lassen.)
- Erzählen Sie mir von potenziellen Änderungsmaßnahmen, gegen deren Einführung Sie sich entschieden haben. Warum? (Hält ihn/sie extreme Vorsicht davon ab, neue Dinge auszuprobieren?)

HINWEISE: Detaillierte Angaben über die Situation, Handlungen des Bewerbers und deren Ergebnisse

Unternehmerisches Denken und Handeln*:

- Über welche allgemeinen Geschäftskompetenzen verfügen Sie? Wie viel Erfahrung oder Ausbildung haben Sie im Bereich Buchhaltung, Finanzwesen und Marketing? Nennen Sie bitte Beispiele.
- Wie viel Erfahrung haben Sie in der Erstellung allgemeiner Geschäftspläne, Finanz- und Betriebsbudgets sowie Einnahme- und Ausgabenprognosen? Bitte geben Sie Beispiele und erläutern Sie Ihren jeweiligen Anteil an diesen Aufgaben.
- Wie viel Erfahrung haben Sie in der Durchführung formaler Leistungsbewertungen Ihnen unterstellter Mitarbeiter, der Budgetierung von Gehaltskosten und der Gewährung jährlicher Gehaltserhöhungen und Boni? Bitte geben Sie Beispiele und erläutern Sie Ihren jeweiligen Anteil an diesen Aufgaben.

Planungs- und Organisationsfähigkeit:

- Erzählen Sie mir von einem erfolgreichen Projekt oder einer Initiative, für deren Planung und Organisation Sie verantwortlich waren. Was haben Sie gemacht? Warum war dieses Projekt erfolgreich?
- Erzählen Sie mir von einem Projekt, für dessen Planung und Organisation Sie verantwortlich waren und das nicht reibungslos lief. Was haben Sie gemacht? Was hätten Sie besser machen können?

HINWEISE: Detaillierte Angaben über die Situation, Handlungen des Bewerbers und deren Ergebnisse

Ergebnisorientiertes Handeln:

- Beschreiben Sie eine Situation, in der sich Ihre Gruppe ein ehrgeiziges Ziel gesetzt und erreicht hat. Auf welche Hindernisse sind Sie gestoßen? Wie haben Sie diese überwunden?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Ihre Gruppe an einem ehrgeizigen Ziel gescheitert ist. Was waren die Gründe?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie andere überzeugen mussten, sich für ein Ziel einzusetzen. Wie sind Sie vorgegangen? Wie haben die anderen darauf reagiert? (Achten Sie auf die Fähigkeit, andere bei Bedarf energisch zu überzeugen.)
- Schildern Sie mir eines Ihrer Projekte, für dessen Durchführung nur äußerst wenig Zeit zur Verfügung stand. Wie haben Sie es geschafft? (Achten Sie auf die Fähigkeit, schnell zu arbeiten.)
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie durch die Hürden, die einem wichtigen Geschäftsergebnis im Weg standen, unter Stress gerieten. Was verursachte den Stress? Wie sind Sie damit umgegangen? (Achten Sie auf die Fähigkeit, trotz Stress beharrlich weiterzuarbeiten.)

HINWEISE: Detaillierte Angaben über die Situation, Handlungen des Bewerbers und deren Ergebnisse

Integrität*:

- Beschreiben Sie ein ethisches Dilemma, mit dem sie im Arbeitsleben konfrontiert waren. Wie war die Situation? Was haben Sie gemacht? Warum?
- Erzählen Sie mir von zwei Situationen, in denen Sie andere unfair und unehrlich erlebt haben. Was ist paßiert? Was hätten Sie anders gemacht haben? Warum?

Kontinuierliches Lernen*:

- (Sofern dieser Punkt noch nicht besprochen wurde) Beschreiben Sie mir in groben Zügen Ihren Bildungsweg. Welche Abschlüsse haben Sie oder welche Kurse haben Sie besucht? In welchen Phasen Ihres Lebens haben Sie diese absolviert?
- Welche zusätzliche(n) formale(n) und informale(n) Ausbildung(en) haben Sie abgeschlossen? Wann?
- Welche neuen Fähigkeiten haben Sie in den letzten fünf Jahren erworben? Wie haben Sie sie erlernt? Warum?
- Was haben Sie in der letzten Zeit unternommen, um Ihre Fähigkeiten oder Ihr Wissen aufzufrischen oder zu verbessern? Was planen Sie, in der Zukunft zu tun? Warum?

Überzeugungskraft und Einflussnahme:

- Schildern Sie eine Arbeitssituation der letzten Zeit, in der es Ihnen gelungen ist, eine Gruppe zu überzeugen, etwas zu tun, das sie anfangs nicht tun wollte. Wie haben Sie es geschafft? Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?
- Schildern Sie mir eine Arbeitssituation der letzten Zeit, in der Sie jemanden von etwas überzeugen wollten und es Ihnen nicht gelungen ist. Wie war die Situation? Was haben Sie gemacht? Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie versucht haben, Ihre(n) Chef(in) von etwas zu überzeugen, dass er/sie nicht wollte. Was haben Sie gemacht? Wie war das Ergebnis? (Achten Sie auf die Bereitschaft, bei wichtigen Themen am Ball zu bleiben.)
- Erzählen Sie mir von einer Arbeitssituation, in der Sie versucht haben, jemanden zu überzeugen, etwas zu tun, den Sie nicht gut kannten. Was haben Sie gemacht? Was haben Sie gesagt? (Achten Sie auf mangelnde Gewandtheit im sozialen Umgang oder beim Aufbau von Beziehungen.)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie andere wirklich von Ihren Ideen begeistern mussten, um sie zu überzeugen. Wie haben Sie es geschafft? Erzählen Sie mir von einem Fall, in dem es Ihnen nicht gelungen ist, Begeisterung zu wecken. (Hat der/die Bewerber(in) die Energie, um Begeisterung zu wecken und wird er/sie es übernehmen, andere zu überzeugen?)

HINWEISE: Detaillierte Angaben über die Situation, Handlungen des Bewerbers und deren Ergebnisse

Zielorientierte Führung:

- (Sofern dieser Punkt noch nicht besprochen wurde) Geben Sie mir einen Überblick über Ihre Führungserfahrung. Schildern Sie mir für jede Etappe Ihrer Karriere, was Ihre Gruppe gemacht hat, wie viele Mitarbeiter Sie geleitet haben, wie Sie die Aufgaben zugewiesen und die Gruppe organisiert haben, um ihre Aufgaben zu erledigen.
- Erklären Sie mir, wie die Ziele für die Gruppe und jeden einzelnen in der Gruppe für diese Situationen festgelegt wurden. Wie haben Sie Ihre Mitarbeiter geleitet, um diese Ziele zu erreichen?
- Wie disziplinieren und belohnen Sie Ihnen unterstellte Mitarbeiter? Geben Sie für beides konkrete Beispiele.

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie energisch sein mussten, um Ihre Mitarbeiter zu bewegen, ihre Ziele zu erreichen. Was haben Sie gemacht? Wie war das Ergebnis? (Achten Sie auf die Fähigkeit, bei Bedarf bestimmt aufzutreten oder Anweisungen zu geben.)
- Geben Sie mir mehrere Beispiele für positives Feedback, das Sie Ihren Mitarbeitern in letzter Zeit gegeben haben. Beispiele für negatives Feedback? Was haben Sie gesagt? Warum? (War das Feedback konstruktiv oder hat der/die Bewerber(in) schwierige Diskussionen gemieden?)
- Beschreiben Sie Ihren typischen Umgang mit den Ihnen unterstellten Mitarbeitern. Geben Sie konkrete Beispiele. Wie viel Zeit verbringen Sie damit, mit Ihren Mitarbeitern zu sprechen? Worüber sprechen Sie? (Achten Sie darauf, ob er/sie zu wenig Wert darauf legt, gute soziale Beziehungen mit seinen/ihren Mitarbeitern aufzubauen.)
- Jeder leidet unter Druck und Stress im Job. Erzählen Sie mir von verschiedenen stressigen Situationen, die Sie in letzter Zeit erlebt haben. Wie haben Sie auf diese Situationen reagiert? Wie hat sich dies auf Ihre Mitarbeiter ausgewirkt? (Achten Sie darauf, ob der/die Bewerber(in) so pessimistisch ist, dass es der Moral der Gruppe geschadet hat.)

HINWEISE: Detaillierte Angaben über die Situation, Handlungen des Bewerbers und deren Ergebnisse

Mitarbeiterentwicklung:

- Erzählen Sie mir von einem/einer Mitarbeiter(in), dem/der Sie erfolgreich bei der Entwicklung seines/ihrer Potenzials geholfen haben oder den/die sie gecoacht haben. Wie war die Situation? Was haben Sie gemacht? Welche Schwierigkeiten mußten Sie überwinden, um dem/der Mitarbeiter(in) zu helfen?
- Schildern Sie mir, was Sie in der Vergangenheit gemacht haben, um sicherzustellen, daß diejenigen, die mit oder für Sie gearbeitet haben, die nötigen Ressourcen und Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung erhielten.
- Beschreiben Sie die Aspekte Ihrer Erfahrung, Ihres Wissens oder Hintergrunds, die für die Entwicklung anderer in Ihrem Unternehmen wertvoll sind. Was können Sie einbringen und wie bereitwillig lassen Sie andere daran teilhaben?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Wie wichtig ist es für Sie, Lob und Anerkennung zu erhalten? Und auszusprechen? Geben Sie mir einige Beispiele aus dem Arbeitsleben. (Ist der/die Bewerber(in) in der Lage, andere mit Lob aufzubauen?)

HINWEISE: Detaillierte Angaben über die Situation, Handlungen des Bewerbers und deren Ergebnisse

Motivationskraft:

- Geben Sie mir zwei Beispiele für Situationen, in denen Sie andere zur Leistung motivieren mußten. Wie waren die Umstände? Wie würden Sie Ihren Motivationsstil beschreiben?
- Schildern Sie eine Situation, in der Sie Menschen auf verschiedene Weise motivieren oder je nach Mitarbeiter oder Situation andere Methoden einsetzen mußten.

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie mit einem negativen Gefühl und einer schlechten Einstellung an die Arbeit herangegangen sind. Welche Wirkung hatte dies auf andere? Erläutern Sie dies. (Achten Sie auf die Fähigkeit, auch dann positiv an Situationen heranzugehen, wenn Sie niedergeschlagen sind oder negative Gefühle haben.)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie Ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten einsetzen mussten, um andere zu Leistungen zu motivieren oder zu bewegen. Was haben Sie gemacht? Wie war das Ergebnis? Warum? (Verfügt der/die Bewerber(in) über die zwischenmenschliche Stärke, um andere zu beeinflussen? Unter welchen Umständen?)

HINWEISE: Detaillierte Angaben über die Situation, Handlungen des Bewerbers und deren Ergebnisse

Beziehungsmanagement:

- Geben Sie mehrere Beispiele für wichtige Geschäftsbeziehungen, die Sie mit Mitarbeitern aus anderen Unternehmensteilen oder zu Personen außerhalb des Unternehmens geknüpft und die Ihnen geholfen haben, Ihre Geschäftsziele zu erreichen.
- Wie haben Sie diese Beziehungen geknüpft und was haben Sie getan, um sie zu erhalten?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Schildern Sie mir den Typ Mensch, mit dem Sie nicht gern zu tun haben, weil er Sie einschüchtert. Geben Sie mir einige konkrete Beispiele für Situationen, in denen Sie sich nicht wohl fühlen. Wie wirkt sich dies auf Ihre Fähigkeit aus, mit diesen Menschen zusammenzuarbeiten? (Kann der/die Bewerber(in) selbstbewusst genug sein, um mit starken Persönlichkeiten zu arbeiten?)
- Haben Sie viele Arbeitsbeziehungen innerhalb Ihrer unmittelbaren Arbeitsgruppe? Welche Art von Beziehungen? Wie haben Sie sie aufgebaut? Wie lange hat dies gedauert? (Achten Sie auf Anzeichen übermäßiger sozialer Zurückhaltung, die den Aufbau wichtiger Beziehungen beeinträchtigt.)

HINWEISE: Detaillierte Angaben über die Situation, Handlungen des Bewerbers und deren Ergebnisse

Präsentationsfähigkeiten*:

- Beschreiben Sie, wie viel Erfahrung Sie darin haben, Präsentationen vor großem und kleinem Publikum zu halten. Welche Arten von Präsentationen haben Sie für gewöhnlich gehalten? Zu welchem Zweck?
- Wie würden Sie Ihre Fähigkeit bewerten, gute Präsentationen vor kleinen und großen Gruppen zu halten? Was können Sie gut und worin sind Sie schlecht?
- Welche Ausbildung haben Sie absolviert, um sich darauf vorzubereiten, gute Präsentationen zu halten?
- (Wenn diese Kompetenz für die Position sehr wichtig ist, empfehlen wir, den/die Bewerber(in) zu bitten, eine formale Präsentation vor dem Auswahlgremium zu halten, um seine/ihre Fähigkeiten zu demonstrieren.)

Abschluss des Interviews

Ihr Ziel ist, das Bewerbungsgespräch freundlich zu beenden.

Stellen Sie sicher, dass der/die Bewerber(in) das Gefühl hat, dass er/sie in der Lage war, Ihnen ein umfassendes und genaues Bild seiner/ihrer Person zu vermitteln.

Erklären Sie die nächsten Schritte im Ablauf und den zeitlichen Rahmen, sofern erforderlich.

Danken Sie dem Bewerber/der Bewerberin für seine/ihre Zeit und beenden Sie das Gespräch.

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Bernd Mustermann
Leading others Typ A 8/2/2010

Gute Auswahlentscheidungen erfordern eine sorgfältige Berücksichtigung aller verfügbaren Informationen (schulische und berufliche Ausbildung, Erfahrung, Kenntnisse, Fähigkeiten, Persönlichkeit, etc.) aus möglichst vielen zuverlässigen Quellen (Bewerbungsgespräche, Rückfragen bei Referenzgebern, Überprüfung des Lebenslaufs, ASSESS-Ergebnisse, etc.) vor dem Hintergrund dessen, was in der Position gefordert oder gewünscht ist.

Verwenden Sie das folgende Diagramm für die Bewertung des Kandidaten in den einzelnen Kompetenzen des Modells. Denken Sie sorgfältig über jede Kompetenz nach, bevor Sie eine endgültige Entscheidung treffen.

	Sehr starke Hinweise, dass die Kompetenz nicht vorhanden ist	Starke Hinweise, dass die Kompetenz nicht vorhanden ist	Gewisse Hinweise, dass die Kompetenz vorhanden ist	Starke Hinweise, dass die Kompetenz vorhanden ist	Sehr starke Hinweise, dass die Kompetenz vorhanden ist
Visionskraft	1	2	3	4	5
Entscheidungsstärke	1	2	3	4	5
Veränderungsinitiative	1	2	3	4	5
Unternehmerisches Denken und Handeln*	1	2	3	4	5
Planungs- und Organisationsfähigkeit	1	2	3	4	5
Ergebnisorientiertes Handeln	1	2	3	4	5
Integrität*	1	2	3	4	5
Kontinuierliches Lernen*	1	2	3	4	5
Überzeugungskraft und Einflussnahme	1	2	3	4	5
Zielorientierte Führung	1	2	3	4	5
Mitarbeiterentwicklung	1	2	3	4	5
Motivationskraft	1	2	3	4	5
Beziehungsmanagement	1	2	3	4	5
Präsentationsfähigkeiten*	1	2	3	4	5
	Sehr starke Hinweise, dass er/sie in der	Starke Hinweise, dass er/sie in der	Gewisse Hinweise, dass er/sie in dieser	Starke Hinweise, dass er/sie in der	Sehr starke Hinweise, dass er/sie in der

	Position nicht effektiv sein wird	Position nicht effektiv sein wird	Position effektiv sein wird	Position effektiv sein wird	Position effektiv sein wird
Gesamtbewertung	1	2	3	4	5

Während der ASSESS-Entwicklungsbericht für dieses Kompetenzmodell detaillierte Vorschläge enthält, wie man dem/der Bewerber(in) helfen kann, mit potenziellen Problemgebieten umzugehen, bieten wir in diesem Abschnitt des *Auswahlberichts* einige zusätzliche Empfehlungen, die Ihnen helfen können, diese(n) Bewerber(in) effektiv zu führen. Jeder der folgenden Führungsvorschläge greift ein potenzielles Problemgebiet für diese(n) Bewerber(in) auf und empfiehlt eine Methode, um seine/ihre Effektivität im Job zu optimieren. Einige der Vorschläge verweisen als Empfehlung auf Referenzliteratur und andere Ressourcen.

Entscheidungsfindung

Er ist in seiner Art möglicherweise so ernsthaft und vorsichtig, dass er gegenüber neuen oder aus seiner Sicht "riskanten" Situationen negativ eingestellt ist. Er könnte aus Angst, einen Fehler zu machen, zu lange zögern und sich lieber eine Gelegenheit entgehen lassen als ein Risiko einzugehen.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Visionskraft
- Entscheidungsstärke
- Veränderungsinitiative

Vorschläge

Wenn er sich beim Festlegen auf eine Entscheidung nicht wohl fühlt oder nicht dazu in der Lage ist, schlagen Sie vor, dass er sich selbst fragt "Was ist das Schlimmste, was passieren kann, wenn wir dies versuchen?" und "Was ist das Schlimmste, was passieren kann, wenn wir es nicht tun?" Helfen Sie ihm, sich an kleine Risiken in weniger wichtigen Gebieten zu gewöhnen, um seinen Wohlfühlgrad zu erhöhen. Erinnern Sie ihn daran, dass es manchmal besser ist, etwas zu tun, statt überhaupt nichts zu tun.

Arbeitstempo

Sein langsames oder methodisches Arbeitstempo ist in einem schnellen Arbeitsumfeld möglicherweise nicht angemessen.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Veränderungsinitiative
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Überzeugungskraft und Einflussnahme

Vorschläge

Erfordert die Position hohe Produktivität in kurzer Zeit, könnte er Antrieb, Deadlines und spezifische Arbeitsziele benötigen, um effektiv zu sein.

Stresstoleranz

Aufgrund seiner Tendenz, sich um Dinge zu sorgen, die größtenteils außerhalb seiner Kontrolle liegen, machen ihm Druck und Stress möglicherweise mehr zu schaffen als den meisten anderen in diesem Beruf.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Veränderungsinitiative
- Ergebnisorientiertes Handeln

Vorschläge

Ein Training oder Coaching zur Stressbewältigung könnte hilfreich sein, wenn sein Job oder berufliches Umfeld hohen Druck oder kontinuierliche Veränderungen mit sich bringt. Ziehen Sie die Vorschläge in Betracht, die in dem ASSESS Development Report enthalten sind, um ihn in einer effektiven Stressbewältigung zu unterstützen.

Bedürfnis nach Anerkennung

Wie die meisten wird er die Anerkennung guter Arbeit schätzen, aber wahrscheinlich zieht er das Lob unter vier Augen einer öffentlichen Belobigung vor.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Mitarbeiterentwicklung

Vorschläge

Da er vermutlich ein stiller und zurückhaltender Leistungsträger ist, sollte sich sein Vorgesetzter bemühen, sich seiner Leistungen bewusst zu sein.

Selbstsicherheit

Er scheint nicht besonders bestimmt aufzutreten und könnte Schwierigkeiten im Umgang mit stärkeren Persönlichkeiten haben. Wenn er in seinem Job andere anleiten, anweisen oder beeinflussen muss, sollte er bewusst versuchen, sein Durchsetzungsvermögen zu steigern.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Visionskraft
- Entscheidungsstärke
- Veränderungsinitiative
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Überzeugungskraft und Einflussnahme
- Zielorientierte Führung
- Motivationskraft
- Beziehungsmanagement

Vorschläge

Ermöglichen Sie ihm ein Training zur Selbstsicherheit zu absolvieren, das Rollenspiele und Feedbackübungen beinhaltet. Auch Vorträge über und Kurse oder Coachings zu Themen wie Verhandlungsfähigkeit und positive Disziplin können hilfreich sein.

Emotionale Ausgeglichenheit

Seine negative Einstellung beeinflusst wahrscheinlich seine Fähigkeit, mit Kollegen, Kunden und anderen zusammenzuarbeiten. Er könnte ein schwieriger Mitarbeiter sein und mehr Kontrolle und Aufmerksamkeit als die meisten anderen untergebenen Mitarbeiter verlangen.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Zielorientierte Führung
- Motivationskraft

Vorschläge

Wir empfehlen, ihm Anerkennung zu zeigen und ihn zu belohnen, wenn er seine Gefühle besser zu kontrollieren und negative Einstellungen weniger nach außen zu tragen. Ziehen Sie auch die umfassenden Vorschläge in Betracht, die im ASSESS Development Report enthalten sind.

Weitere Vorschläge

Weitere Hilfsmittel für das Coaching und zusätzliche Vorschläge für die Führung und Entwicklung dieses Bewerbers/dieser Bewerberin erhalten Sie auf der ASSESS-Webseite *Manager's Website* unter www.bigby.com/systems/assessv2/manager.

Des Weiteren enthält der ASSESS-Entwicklungsbericht Aufbauvorschläge für den/die Bewerber(in). Dieser

Bericht wurde erstellt, um der bewerteten Person konstruktives Feedback und umfangreiche Entwicklungsvorschläge (Literaturhinweise, Seminarempfehlungen, Erfahrungen oder Aufgaben, die mit dem Chef abzusprechen sind, etc.) zu geben. Sie können diese Entwicklungsvorschläge im Coaching verwenden, um dem/der Bewerber(in) zu helfen, Kernstärken optimal zu nutzen und potenzielle Schwächen auszugleichen. Wenden Sie sich an Ihren Testadministrator oder einen Mitarbeiter der Personalabteilung, um zu erfahren, wie Sie den Entwicklungsbericht für diese(n) Teilnehmer(in) erhalten.

