



Standard - Kompetenzmodell: Abteilungsleiter - Auswahlbericht mit strukturiertem Bewerbungsgespräch

für **Bernd Muster**

5/1/2012

[Einführung](#)

[Kompetenzübersicht](#)

[Bewertung der Fähigkeiten](#)

[Persönlichkeitszusammenfassung](#)

[Persönlichkeitsdetail](#)

[Leitfaden für das Bewerbungsgespräch](#)

[Die Auswahlentscheidung](#)

[Führungsvorschläge](#)

[Grafisches Profil](#)



Copyright © 1999-2010 Bigby, Havis & Associates, Inc. gemäss dem Assess Systems, Dallas, TX, USA. Alle Rechte vorbehalten.

Verwendete Normen für diesen Report: German (2012)

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)

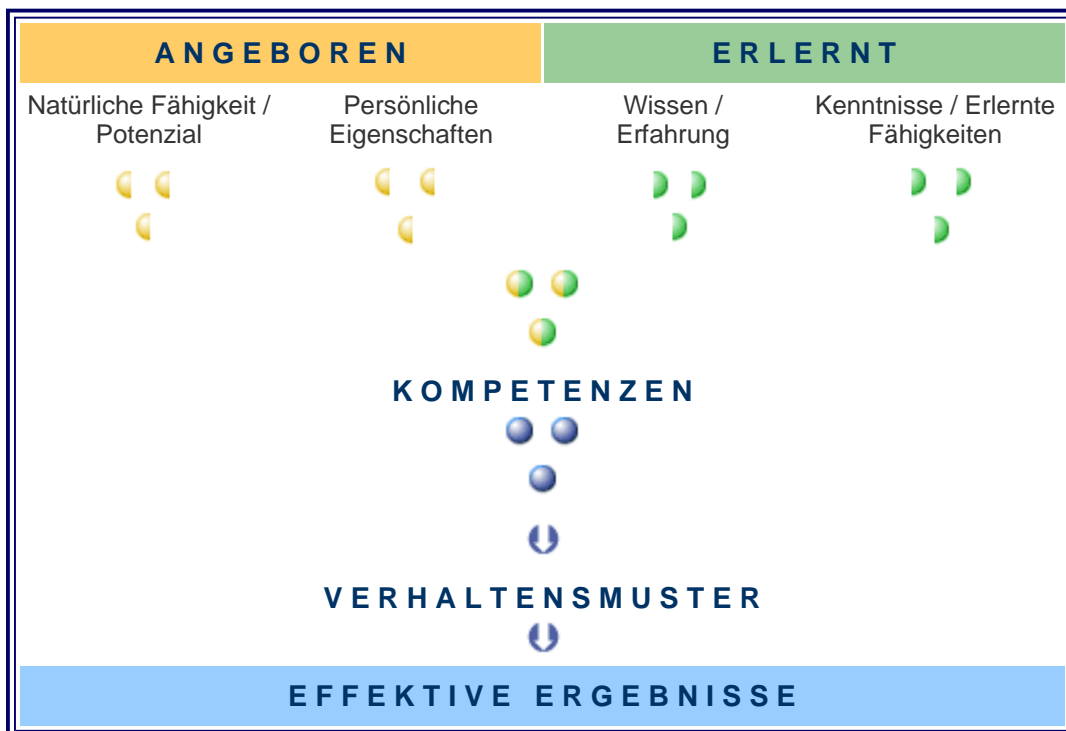
Entwicklungsbericht: Zusätzlich zum Auswahlbericht ist ein Entwicklungsbericht verfügbar. Dieser Bericht wurde dergestalt konzipiert, dass er direkt an den Teilnehmer ausgehändigt werden kann. Er enthält konstruktives Feedback zu den Bewertungsergebnissen sowie spezifische Entwicklungsvorschläge und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



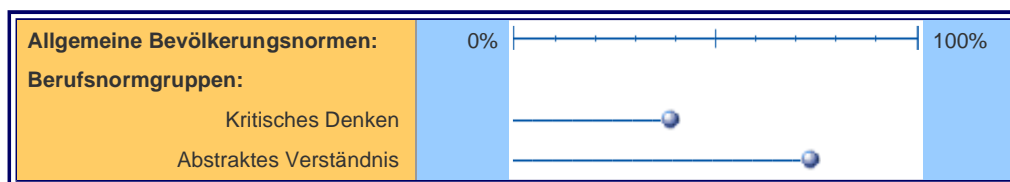
Da Fähigkeiten sich auf die meisten Kompetenzen auswirken können, werden sie hier getrennt aufgeführt.

Die folgenden Ergebnisse beruhen auf der Leistung des Kandidaten in standardisierten Fähigkeitstests. Sie werden als prozentuale Vergleiche mit allgemeinen Bevölkerungsnormen (Menschen, die größtenteils über Oberschulbildung verfügen) und Berufsnormen (Menschen, die überwiegend ein Hochschulstudium absolviert haben) dargestellt.

Wenn diese Person für eine Position getestet wird, die normalerweise einen Hochschulabschluss erfordert, sollten Sie sich, von wenigen Ausnahmen abgesehen, auf die Vergleiche mit Berufsnormgruppen konzentrieren. Wenn jedoch der Kandidat nur eine begrenzte formale Bildung hat oder kein Hochschulabschluss erforderlich ist, sind möglicherweise Vergleiche mit der allgemeinen Bevölkerung angebrachter.

Der Kandidat absolvierte den/die folgenden Fähigkeitstest(s):

Bewertung der geistigen Fähigkeiten im Vergleich zu:



Bemerkungen: Seine kritischen Denkfähigkeiten scheinen so gut wie die eines typischen Fachmanns und besser als die einer Durchschnittsperson zu sein. Er sollte in der Lage sein, die meisten komplexen schriftlichen Probleme zu verstehen, die relativen Vorzüge verschiedener Interpretationen der präsentierten Informationen zu bewerten und sollte zu einer verlässlichen Schlussfolgerung kommen.

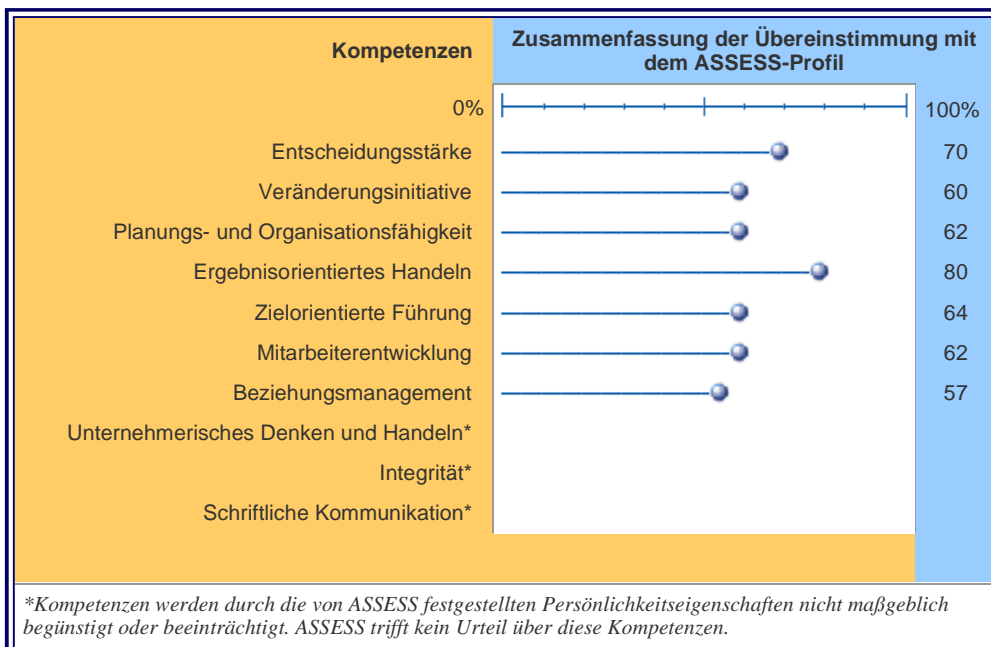
Er sollte geringe Schwierigkeiten im Lösen von Problemen haben, die komplexe, abstrakte Informationen beinhalten. Er sollte auch schnell neue Ideen begreifen und Probleme lösen können, die außerhalb seiner gewöhnlichen Erfahrung liegen.

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.

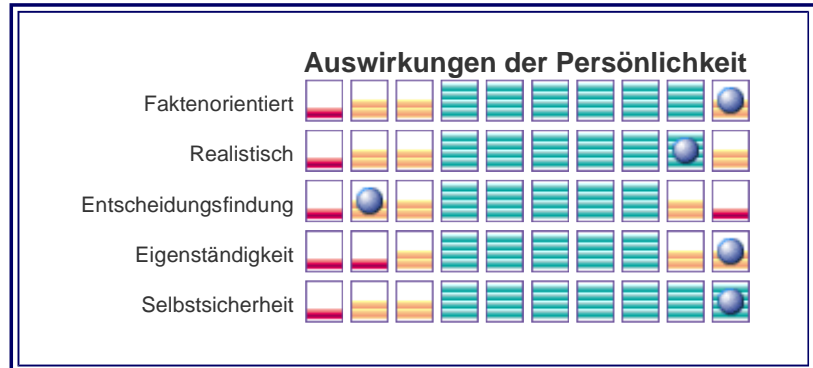


Lesen der Kompetenzdiagramme:

- 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.

Entscheidungsstärke

Gute Entscheidungen souverän und unter optimalem Zeitaufwand zu treffen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Er dürfte bei der Analyse von Problemen praktisch vorgehen und nach Lösungen streben, die im Unternehmen realisierbar sind.
- Aufgrund seiner bestimmten Art sollte er in der Lage sein, andere von den Gründen und Vorzügen seiner Entscheidungen zu überzeugen.

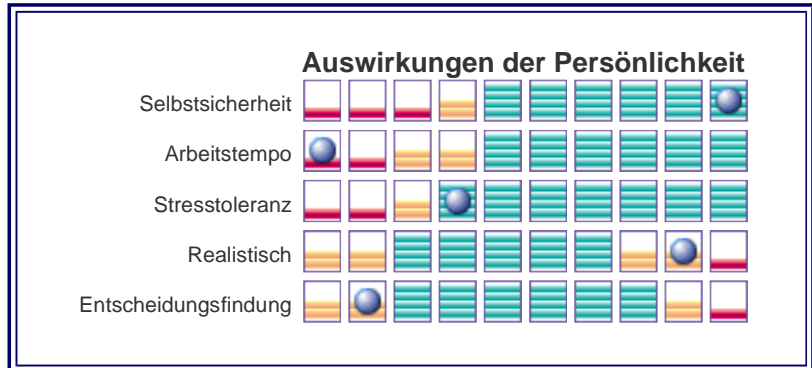
Hinderlich

- Er ist bei Entscheidungen möglicherweise so faktenorientiert, dass er seine Intuition ignoriert und alle nicht greifbaren Fakten außer Acht lässt.
- Seine Zurückhaltung scheint geringer zu sein, als gewünscht wird. Daher könnte er gelegentlich reagieren, ohne die Konsequenzen oder potenziellen Ergebnisse seiner Entscheidungen ausreichend abzuwägen.
- Er ist so selbständig, dass er es manchmal versäumen könnte, Beiträge, Vorschläge oder Feedback von anderen einzuholen, bevor er eine endgültige Entscheidung trifft. Dies kann die Qualität seiner Entscheidungen beeinträchtigen und später die Unterstützung der anderen für seine Entscheidung mindern.

Aufgrund seiner energischen Art kann er möglicherweise andere von seinen Entscheidungen überzeugen, selbst wenn sie nicht gut durchdacht sind.

Veränderungsinitiative

Maßnahmen ergreifen, um Änderungsinitiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.



Bemerkungen:

Förderlich

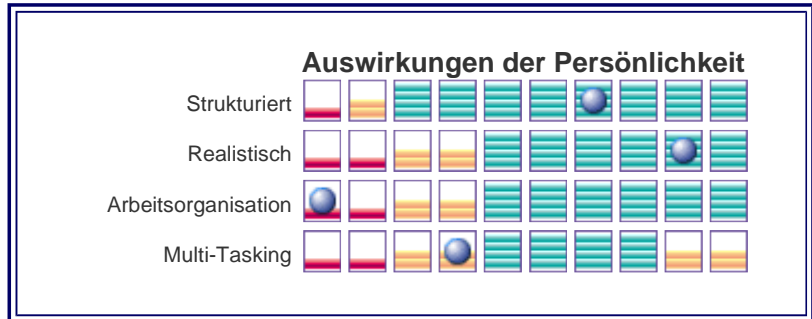
- Aufgrund seiner bestimmten Art sollte er in der Lage sein, Änderungsmaßnahmen zu leiten. Er sollte in der Lage sein, andere zu beeinflussen und von neuen Vorgehensweisen zu überzeugen.
- Er dürfte auch unter schwierigen Umständen positiv und belastbar bleiben.

Hinderlich

- Sein sehr langsames Arbeitstempo beeinträchtigt seine Fähigkeit, sich selbst und andere bei Änderungsmaßnahmen zu mobilisieren.
- Aufgrund seines Pragmatismus könnte er sich zu sehr auf althergebrachte Lösungen verlassen. Möglicherweise ist er nicht immer flexibel und neuen Ansätzen oder Ideen gegenüber offen.
- Aufgrund seiner geringen Zurückhaltung hat er möglicherweise die Tendenz, zu schnell zu reagieren. Es kann sein, dass er Ideen aufgreift oder verwirft, ohne sorgfältig darüber nachzudenken.

Planungs- und Organisationsfähigkeit

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



Bemerkungen:

Förderlich

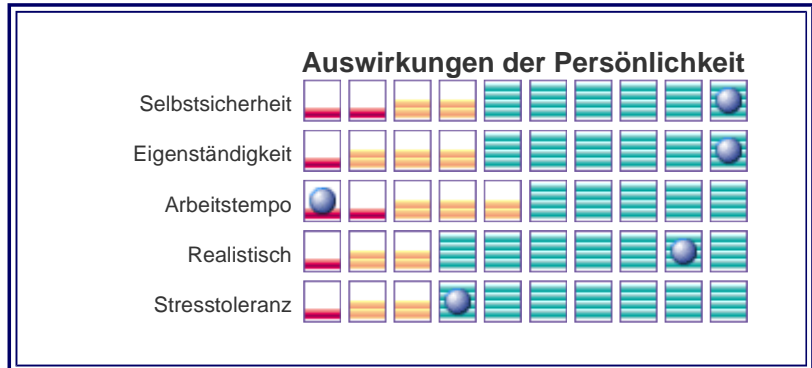
- Aufgrund seiner strukturierten Denkweise dürften seine Pläne von seiner Bereitschaft zur logischen Analyse von Sachverhalten durchdrungen sein. Im Rahmen seiner Fähigkeiten und Bildung sollte er in der Lage sein, die für die effektive Arbeitsplanung benötigten Schritte zu konzipieren.
- Mit seiner stark pragmatischen Art wird er auf realistische Ziele und die Entwicklung realisierbarer Pläne hinarbeiten.

Hinderlich

- In seiner täglichen Arbeit ist er wahrscheinlich unorganisiert.
- Seine Präferenz für Routine und die parallele Arbeit an wenigen Aufgaben beeinträchtigt möglicherweise seine Fähigkeit zu planen und zu organisieren, wenn er vor mehreren zeitgleichen Anforderungen steht.

Ergebnisorientiertes Handeln

Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.



Bemerkungen:

Förderlich

- Mit seiner bestimmten und energischen Art sollte er in der Lage sein, andere anzuspornen oder voranzutreiben, um Ergebnisse zu erzielen.
- Da er sehr 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.
- Mit seiner praktischen und pragmatischen Art dürfte er sich um konkrete und unmittelbare Ergebnisse bemühen.
- Da er ebenso belastbar wie die meisten anderen Menschen ist, sollte er in der Lage sein, die meisten Situationen trotz Stress zu meistern.

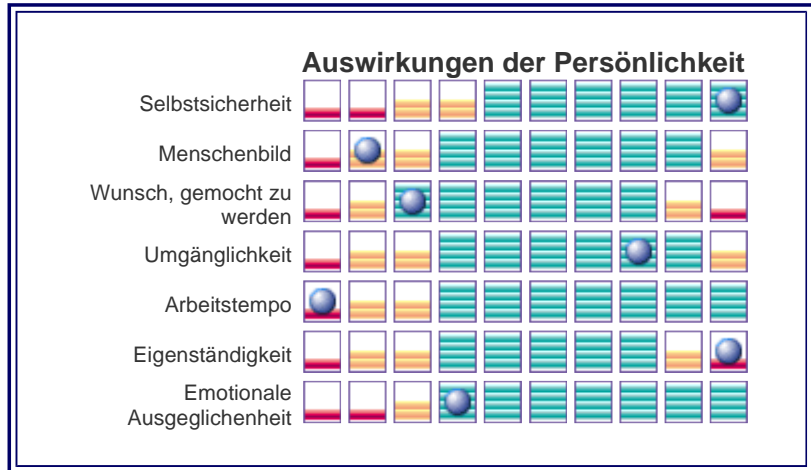
Hinderlich

- Sein langsames Arbeitstempo könnte seine Fähigkeit beeinträchtigen, selbst eine hohe Arbeitsleistung zu erbringen und auch seine Fähigkeit schmälern, andere zu hohem Einsatz anzuspornen.

Die Kombination aus großer Selbständigkeit, aber geringer Zuverlässigkeit, könnte ihn dazu verleiten, sich mehr aufzubürden, als er tatsächlich schaffen kann.

Zielorientierte Führung

Andere führen und motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Zielsetzungen zu erreichen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Da er von Natur aus energisch ist, dürfte ihm eine Führungsrolle gefallen. Er sollte in der Lage sein, bei Bedarf bestimmt aufzutreten und Anweisungen zu geben.
- Da es für ihn nicht übermäßig wichtig ist, gemocht zu werden, dürfte er in der Lage sein, harte Entscheidungen zu treffen oder bei Bedarf unpopuläre Meinungen zu vertreten.
- Da er sozial extrovertiert ist, sollte er sich im persönlichen Umgang mit seinen Mitarbeitern wohl fühlen.
- Seine im Allgemeinen optimistische Einstellung sollte sich positiv auf die Moral seiner Gruppe auswirken.

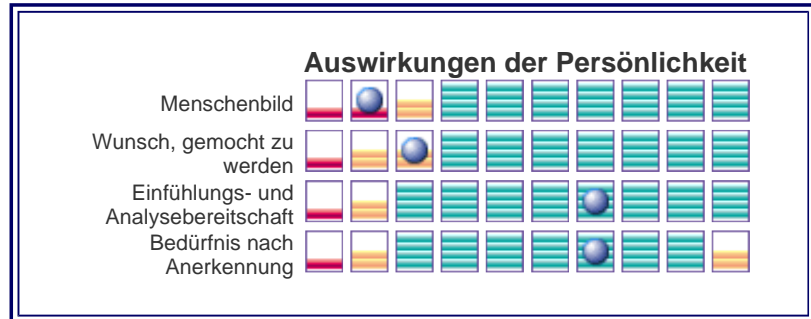
Hinderlich

- Er kann anderen gegenüber skeptisch sein. Dies kann gelegentlich dazu führen, dass er unterstellten Mitarbeitern gegenüber eher kritisch ist und nach Fehlern sucht, als positiv und konstruktiv mit Ihnen umzugehen.
- Sein langsames Arbeitstempo lässt darauf schließen, dass er nicht in der Lage ist, den nötigen persönlichen Einsatz zu zeigen, um andere effektiv zu führen.
- Möglicherweise ist er so unabhängig, dass er nicht angemessen delegiert. Das könnte dazu führen, dass er es unterstellten Mitarbeitern nicht ermöglicht, sich am Entscheidungsprozess zu beteiligen oder sich an anspruchsvolleren Aufgaben zu versuchen.

Aufgrund der Kombination aus bestimmtem Auftreten und langsamem Arbeitstempo könnte er wie jemand wirken, der eher "Reden schwingt" als "anpackt".

Mitarbeiterentwicklung

Andere beraten, unterstützen, ihnen Feedback geben und als Mentor zur Seite stehen, um ihre Entwicklung beruflicher Kompetenzen und ihre langfristige Karriereentwicklung zu fördern.



Bemerkungen:

Förderlich

- 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.
- Da für ihn persönlich Aufmerksamkeit und Anerkennung wichtige Motivationsquellen sind, erkennt er wahrscheinlich deren Bedeutung für andere. Wahrscheinlich setzt er Anerkennung ein, um andere zu motivieren.

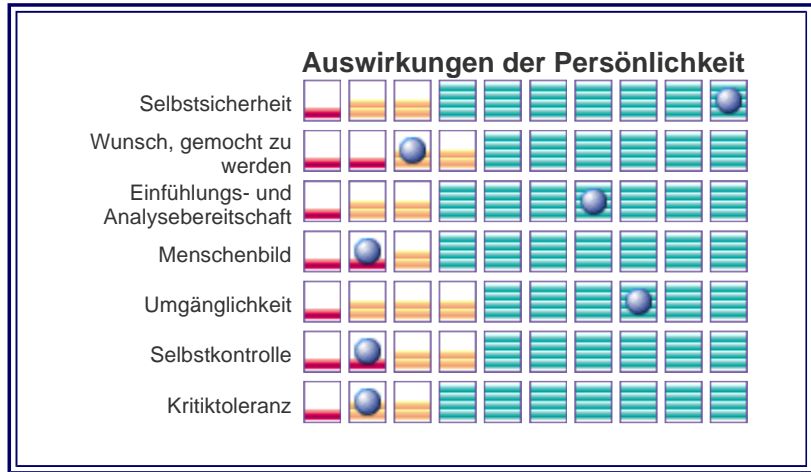
Hinderlich

- Sein Argwohn gegenüber den Absichten anderer beeinträchtigt oder verhindert wahrscheinlich den Aufbau der Art persönlicher Beziehungen, die sich am meisten für eine Coaching-Rolle eignen. Er hat möglicherweise negative Erwartungen und zögert, sich einzubringen und die zu unterstützen, die er coacht.
- Sein relativ geringes Bedürfnis, andere zufrieden zu stellen und gemocht zu werden, beeinträchtigt möglicherweise die Entwicklung guter Coaching-Beziehungen. Er könnte weniger hilfreich sein und sich schwächer einbringen, als für diese Rolle optimal ist.

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.

Beziehungsmanagement

Aufbau und Pflege positiver Beziehungen mit Menschen außerhalb des direkten Arbeitsumfelds.



Bemerkungen:

Förderlich

- Seine Ergebnisse in der Beurteilung des Durchsetzungsvermögens lassen auf große Selbstsicherheit schließen. Es sollte ihm kaum Schwierigkeiten bereiten, neue Geschäftsbeziehungen zu knüpfen.
- 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.
- Sein Interesse an und sein sicherer Umgang mit den sozialen Aspekten seiner Arbeit sollte es ihm ermöglichen, Beziehungen im gesamten Unternehmen aufzubauen und zu erhalten.

Hinderlich

- Sein relativ geringes Interesse dafür, wie andere ihn sehen, beeinträchtigt gelegentlich seine Fähigkeit, Bündnisse aufzubauen. Wenn dies geschieht, ist er möglicherweise nicht so kooperativ, wie gewünscht wird.
- Aufgrund seiner Skepsis und Vorsicht macht es sein Argwohn den Absichten anderer gegenüber ihr möglicherweise schwer, langfristige Geschäftsbeziehungen zu knüpfen und zu pflegen, die auf Vertrauen basieren. Er zögert möglicherweise, Geschäftsbeziehungen mit Menschen aufzubauen, die er nicht gut kennt.
- Seine geringe Zurückhaltung könnte problematisch sein. Er sagt oder tut möglicherweise Dinge, ohne angemessen darüber nachzudenken, wie sie auf andere und das Unternehmen wirken. Dies könnte seine Fähigkeit mindern, sich den Respekt von Menschen zu verdienen, die wichtige Verbündete sein könnten.
- Seine Tendenz, etwas empfindlich auf Kritik zu reagieren, könnte gelegentlich seine Fähigkeit beeinträchtigen, gute Geschäftsbeziehungen zu pflegen. Insbesondere in Streitsituationen könnte er Probleme zu persönlich nehmen und defensiv reagieren.

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."

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, die Sie falsch beurteilt haben. Wieso haben Sie sich geirrt? (Kann er/sie über die unmittelbaren Fakten hinaus sehen, um die Gesamtsituation zu erfassen?)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie eine Entscheidung schnell trafen und die nicht lief, wie Sie es erwartet hatten. Welche Faktoren hatten Sie übersehen? (Legt er/sie auf Kosten der Qualität seiner/ihrer Entscheidungen zu viel Wert darauf, schnell zu reagieren?)

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:

- 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 von einer Situation, in der Sie dachten, dass es besser sei, an einer althergebrachten Methode festzuhalten, als sich für eine neue einzusetzen. (Wehrt er/sie sich stur dagegen, etwas Neues auszuprobieren?)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie sich für eine Änderungsmaßnahme entschieden haben, aber im Nachhinein erkennen mussten, dass dies falsch war. Welche Faktoren hatten Sie nicht vorausgesehen? (Achten Sie auf eine Tendenz, Änderungen zu beschließen, ohne sorgfältig darüber nachzudenken.)

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

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?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Beschreiben Sie eine Situation, die Aufschluss über die Techniken gibt, die Sie nutzen, um Ihre Arbeit zu organisieren und sich auf Ihre Prioritäten zu konzentrieren. (Achten Sie auf die Fähigkeit, seine/ihre Arbeit zu organisieren.)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie mehrere Projekte gleichzeitig koordinieren und leiten mussten. Was war dabei schwierig? Wie haben Sie die Prioritäten festgelegt? Wie erfolgreich waren Sie? (Achten Sie auf Schwierigkeiten im Umgang mit mehreren parallelen Aufgaben.)

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:

- 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.)

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 Ihren schlechtesten Mitarbeitern. Warum haben sie Ihrer Ansicht nach Probleme? Was haben Sie gemacht, um ihre Leistung zu verbessern? (Achten Sie auf eine Tendenz, schlechte Leistungen oder Versagen von anderen zu erwarten.)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Ihre Gruppe eine knappe Frist einhalten musste und erfolgreich war. Wie haben Sie sichergestellt, dass die Frist eingehalten wurde? Gab es eine Situation, in der Ihre Gruppe eine Frist nicht geschafft hat? Was haben Sie gemacht, um zu versuchen, die Frist noch einzuhalten? (Zeigt der/die Bewerber(in) genug Einsatz, um ein gutes Beispiel zu setzen und andere anzuspornen?)
- Beschreiben Sie mehrere wichtige Arbeitsentscheidungen, die Sie in letzter Zeit getroffen haben. Wie haben Sie diese getroffen? Haben Sie andere Personen in diese Entscheidungen einbezogen? Auf welche Weise? (Achten Sie auf eine Tendenz, zu selbständig zu sein, die soweit gehen kann, dass keine Hilfe oder Unterstützung von anderen angenommen wird.)

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:

- Erzählen Sie mir von den Mitarbeitern, die Sie ausgewählt haben, um sie zu coachen oder ihnen zu helfen. Wie unterscheiden sie sich von den Mitarbeitern, denen Sie die Hilfe nicht angeboten haben oder nicht anbieten würden? Geben Sie mir einige konkrete Beispiele. (Kann er mit einer positiven Einstellung an Coaching-Situationen herangehen?)
- Was helfen Sie jemandem, etwas zu lernen, das Sie wissen? Verwenden Sie ein Beispiele aus der letzten Zeit, um mir zu schildern, was Sie sagen oder machen. Wie haben andere auf Ihre Hilfe reagiert? (Ist der/die Bewerber(in) bereit, anderen Hilfe anzubieten?)

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:

- Wann hilft Ihrer eigenen Erfahrung nach interner Wettbewerb dem Unternehmen voranzukommen und wann ist Kooperation besser? Können Sie mir einige persönliche Beispiele geben? (Denkt der/die Bewerber(in) konkurrenzbetont und wenn ja, beeinträchtigt es den Aufbau von Beziehungen?)
- In welchen Geschäftssituationen wurden Sie von anderen irreführt oder übervorteilt? Schildern Sie, was geschah. Wie verhindern Sie, dass dies noch einmal geschieht? (Achten Sie auf eine Tendenz, übermäßig skeptisch und vorsichtig zu sein und nur Schlechtes von anderen zu erwarten.)
- Beschreiben Sie eine Arbeitssituation, in der Sie sehr sensibel reagieren mussten. Warum war es wichtig, so vorsichtig zu sein? Was ist passiert? (Achten Sie auf die Fähigkeit, genug Disziplin walten zu lassen, um Worte und Handlungen sorgfältig zu wählen.)
- Beschreiben Sie verschiedene Situationen, in denen Sie von anderen außerhalb Ihrer unmittelbaren Arbeitsgruppe zu Unrecht kritisiert wurden. Wer hat was gesagt? Welche Wirkung hatte die Kritik auf Sie? (Kann der/die Bewerber(in) trotz Kritik effektiv bleiben?)

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.

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?

Schriftliche Kommunikation*:

- Beschreiben Sie die schriftlichen Mitteilungen, die Sie in Ihren bisherigen Positionen verfasst haben. Haben Sie diese selbst verfasst oder hatten Sie dabei Unterstützung? Können Sie Beispiele vorlegen?
- (Prüfen Sie alle Beispiele auf die Qualität des Inhalts, Unmissverständlichkeit, Grammatik und die Fähigkeit, den Stil oder die Wortwahl auf die Adressaten abzustimmen.)

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.

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
Entscheidungsstärke	1	2	3	4	5
Veränderungsinitiative	1	2	3	4	5
Planungs- und Organisationsfähigkeit	1	2	3	4	5
Ergebnisorientiertes Handeln	1	2	3	4	5
Zielorientierte Führung	1	2	3	4	5
Mitarbeiterentwicklung	1	2	3	4	5
Beziehungsmanagement	1	2	3	4	5
Unternehmerisches Denken und Handeln*	1	2	3	4	5
Integrität*	1	2	3	4	5
Schriftliche Kommunikation*	1	2	3	4	5
	Sehr starke Hinweise, dass er/sie in der Position nicht effektiv sein wird	Starke Hinweise, dass er/sie in der Position nicht effektiv sein wird	Gewisse Hinweise, dass er/sie in dieser Position effektiv sein wird	Starke Hinweise, dass er/sie in der Position effektiv sein wird	Sehr starke Hinweise, dass er/sie in der Position effektiv sein wird
Gesamtbewertung	1	2	3	4	5

Kritiktoleranz

Er scheint dünnhäutig zu sein und dazu zu neigen, negatives Feedback persönlicher zu nehmen, als es gemeint ist.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Beziehungsmanagement

Vorschläge

Sein Vorgesetzter sollte sich bemühen, sein Verhalten zu kritisieren und nicht die Person, d.h. ihn so zu berichtigen, dass der Fokus auf das beobachtete Verhalten liegt und klare Vorschläge für Änderungen des Verhaltens vermittelt werden. Geben Sie negatives Feedback, falls möglich, auf eine Art und Weise, dass sein Selbstbewusstsein nicht darunter leidet, er sich aber trotzdem aufgefordert fühlt, Leistungsstandards zu erfüllen.

Selbstkontrolle

Er scheint ausdrucksstark zu sein und äußert eventuell seine Meinungen, Gedanken, etc. sehr spontan.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Beziehungsmanagement

Vorschläge

Er sollte ermutigt werden, mehr zu denken, bevor er spricht, und in seinen Handlungen mehr Zurückhaltung zu üben.

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/resources/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.

