



## Standard - Kompetenzmodell : Geschäftsführer - Auswahlbericht mit strukturiertem Bewerbungsgespräch

für **Max Mustermann**

7/5/2012

[Einführung](#)

[Kompetenzübersicht](#)

[Bewertung der Fähigkeiten](#)

[Persönlichkeitszusammenfassung](#)

[Persönlichkeitsdetail](#)

[Leitfaden für das Bewerbungsgespräch](#)

[Die Auswahlentscheidung](#)

[Führungsvorschläge](#)

[Grafisches Profil](#)



[PDF Bericht](#)

Diesen Report können Sie in den folgenden Sprachen ansehen:

**Exklusiver Lizenzträger für ASSESS in Zentral Europa, SCHEELEN AG, [www.assess-online.de](http://www.assess-online.de)**

**- MUSTERREPORT - Dieser Report ist nicht für Seminare und Coaching zu verwenden!**



---

Copyright © 1999-2012 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)

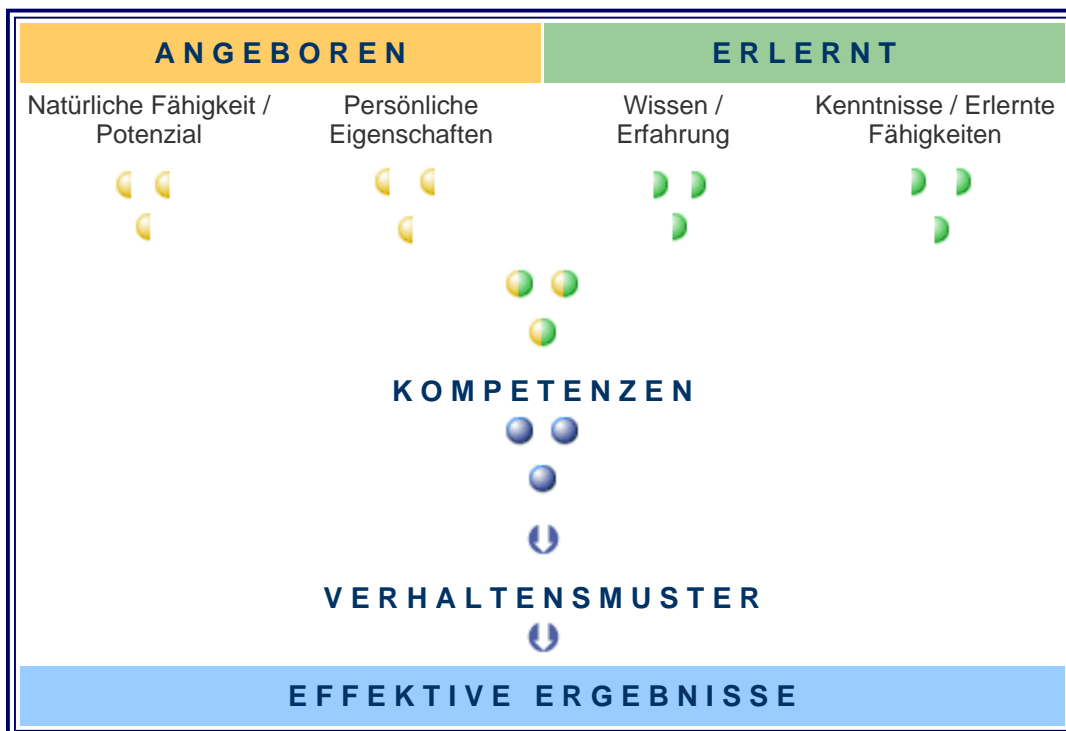
Entwicklungsbericht: Zusätzlich zum Auswahlbericht ist ein Entwicklungsbericht verfügbar. Dieser Bericht wurde dergestalt konzipiert, dass er direkt an den Teilnehmer ausgehändigt werden kann. Er enthält konstruktives Feedback zu den Bewertungsergebnissen sowie spezifische Entwicklungsvorschläge und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



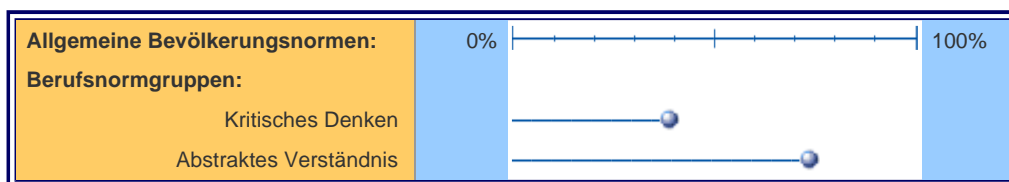
Da Fähigkeiten sich auf die meisten Kompetenzen auswirken können, werden sie hier getrennt aufgeführt.

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.

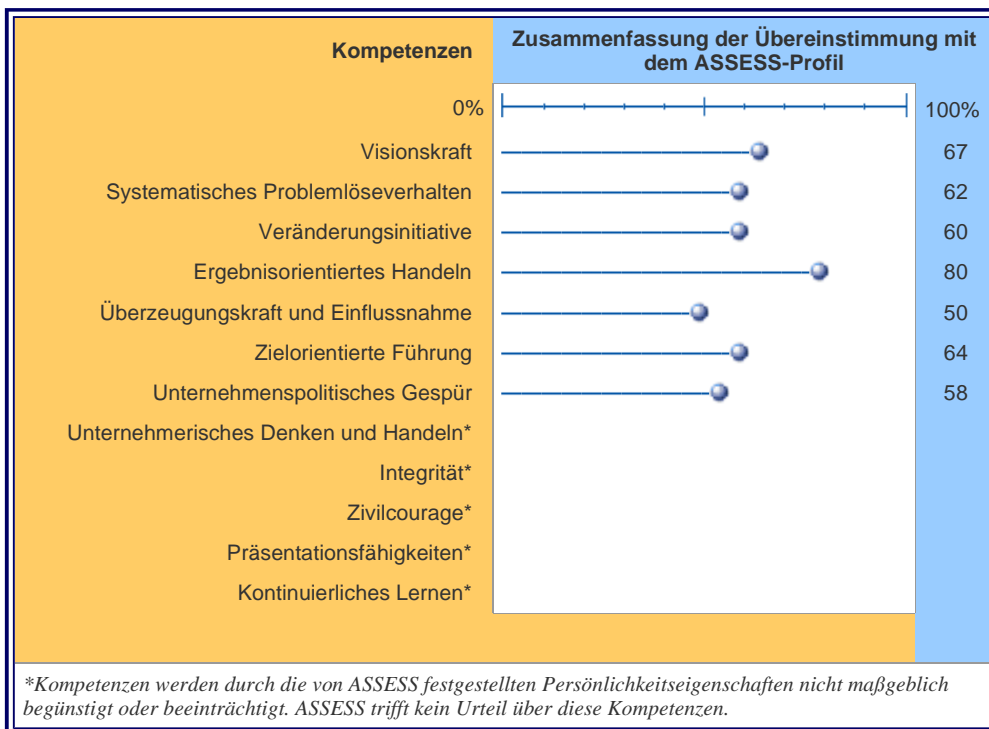
Er sollte geringe Schwierigkeiten im Lösen von Problemen haben, die komplexe, abstrakte Informationen beinhalten. Er sollte auch schnell neue Ideen begreifen und Probleme lösen können, die außerhalb seiner gewöhnlichen Erfahrung liegen.

**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.

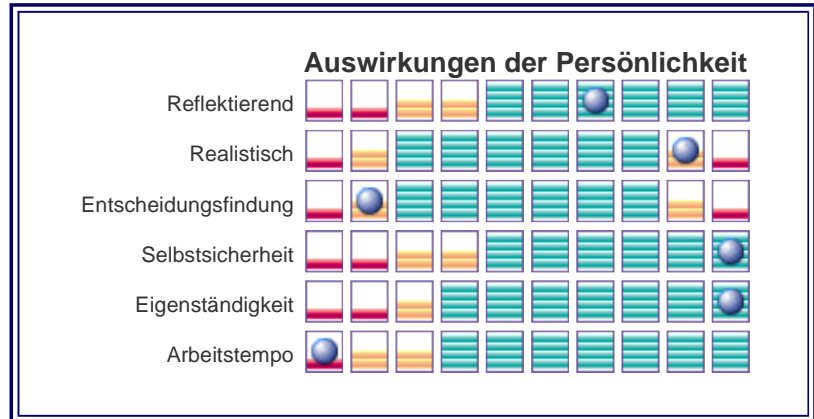


## Lesen der Kompetenzdiagramme:

- 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.

**Visionskraft**

*Langfristige Ziele erkennen und die Einführung anderer oder alternativer Ideen gestalten.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

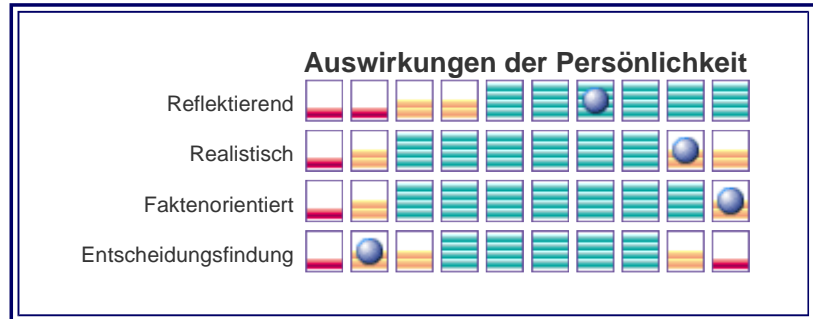
- Aufgrund seiner kritischen Denkweise dürfte er Sachverhalte von mehreren Blickwinkeln aus betrachten. Er sollte in der Lage sein, umfassend zu denken und langfristige Aspekte zu berücksichtigen, wenn er die Ziele und Richtung für seine Gruppe festlegt.
- Seine energische Art dürfte hilfreich sein, wenn es darum geht, neue Ideen oder Richtungswechsel zu verfechten. Sein zwischenmenschliches Durchsetzungsvermögen sollte ihm dabei helfen, Unterstützung oder Rückhalt im Unternehmen aufzubauen, um Ideen in die Tat umzusetzen.
- Aufgrund seiner Selbstständigkeit dürfte er aus eigener Initiative seine Ideen und Visionen (und die anderer) verfechten.

*Hinderlich*

- Da er gelegentlich zu realistisch ist, könnte seine Vorgehensweise die praktischen Aspekte zu Lasten der Innovation und Kreativität überbetonen.
- Er ist von Natur aus impulsiv. Er tendiert dazu, sich zu schnell für eine Idee oder Richtung zu entscheiden, ohne sorgfältig nachzudenken.
- Sein langsames Arbeitstempo beeinträchtigt seine Fähigkeit, Ideen hervorzubringen und zu verfechten.

**Systematisches Problemlöseverhalten**

*Lösung schwieriger Probleme durch sorgfältige und systematische Bewertung der Informationen sowie der Alternativen und möglichen Konsequenzen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Aufgrund seiner kritischen Denkweise wird er bei der Analyse von Situationen tief in die Materie eindringen. Dies sollte ihm helfen, wichtige Feinheiten zu erkennen und zugrunde liegende Aspekte besser zu verstehen.

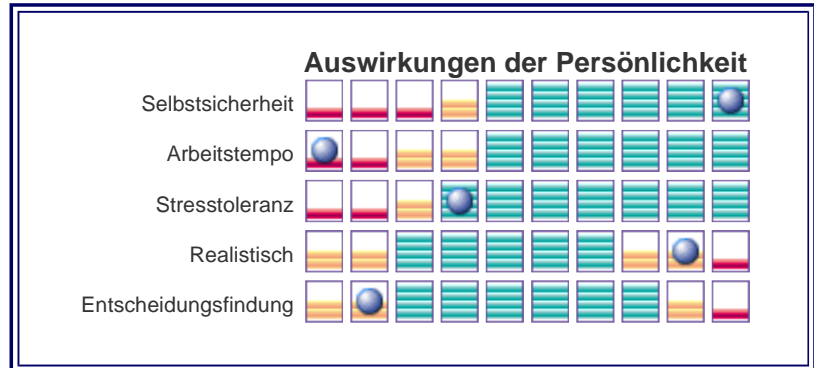
*Hinderlich*

- Da er für diese Kompetenz vielleicht zu praktisch denkt, könnte er sich zu Lasten neuer oder anderer Methoden zu sehr auf frühere Lösungen verlassen.
- Er ist bei der Lösung von Problemen möglicherweise so faktenorientiert, dass er seine Intuition ignoriert und alle nicht greifbaren Fakten außer Acht lässt.
- Da er weniger vorsichtig und zurückhaltend ist, als gewünscht wird, tendiert er möglicherweise dazu, Schlussfolgerungen zu ziehen oder Entscheidungen zu treffen, ohne ausreichend darüber nachzudenken.



**Veränderungsinitiative**

*Maßnahmen ergreifen, um Änderungsinitiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

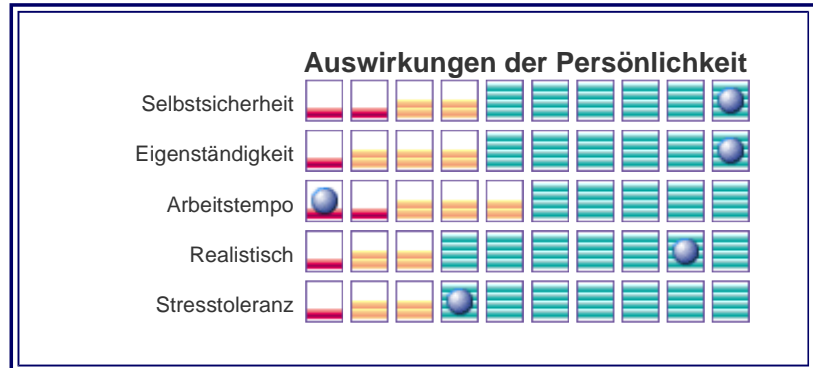
- Aufgrund seiner bestimmten Art sollte er in der Lage sein, Änderungsmaßnahmen zu leiten. Er sollte in der Lage sein, andere zu beeinflussen und von neuen Vorgehensweisen zu überzeugen.
- Er dürfte auch unter schwierigen Umständen positiv und belastbar bleiben.

*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.

**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.

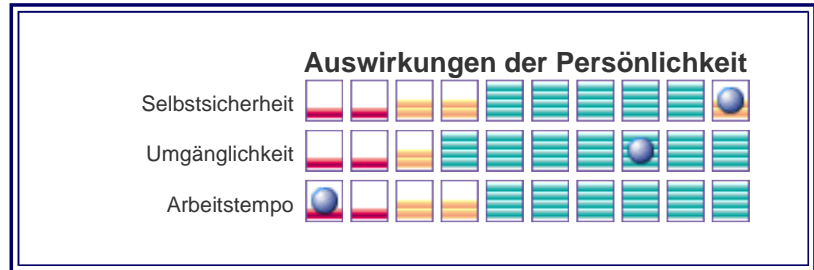
*Hinderlich*

- 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.*

**Überzeugungskraft und Einflussnahme**

*Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Aufgrund seiner hohen sozialen Sicherheit (Geselligkeit) sollte er im Umgang mit den meisten Menschen keine Probleme haben. Er dürfte in der Lage sein, Zugang zu Menschen zu finden, wenn er sie überzeugen muss.

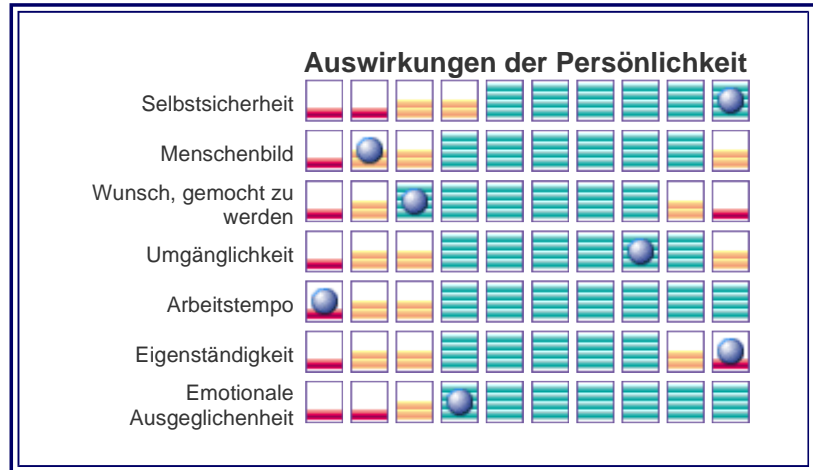
*Hinderlich*

- Da er sehr selbstsicher ist, vertritt er seinen Standpunkt möglicherweise zu energisch. In diesen Situationen könnten sich andere der aus deren Sicht übermäßig aggressiven Vorgehensweise widersetzen.
- Seiner geringer Einsatz (Arbeitstempo) hindert ihn möglicherweise daran, aktiv die Begeisterung zu wecken, 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**

*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.

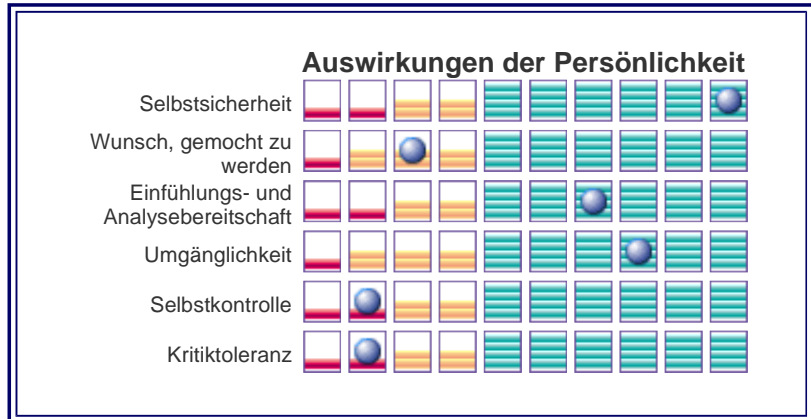
*Hinderlich*

- 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".*

### Unternehmenspolitisches Gespür

Die politischen Zusammenhänge im Unternehmen erkennen und verstehen und die interne Dynamik nutzen, um Ziele zu erreichen.



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Sein hohes Maß an Durchsetzungsvermögen zeugt von Selbstvertrauen. Dies sollte ihm helfen, Beziehungen zu starken und einflussreichen Menschen aufzubauen.
- Sein starker Wunsch, andere Menschen zu verstehen, dürfte ihm helfen, deren Beweggründe zu erkennen und seine Vorgehensweise anzupassen, um sie besser beeinflussen zu können. Er achtet möglicherweise stärker auf feine soziale und politische Aspekte als die meisten anderen.
- Sein Interesse an und sein sicherer Umgang mit den sozialen Aspekten seiner Arbeit sollten es ihm ermöglichen, Kontakte im gesamten Unternehmen aufzubauen und zu pflegen.

*Hinderlich*

- Sein relativ geringes Interesse dafür, wie andere ihn sehen, beeinträchtigt gelegentlich seine Fähigkeit, Bündnisse über Unternehmensgrenzen hinweg aufzubauen. Wenn dies geschieht, ist er möglicherweise nicht so kooperativ, wie gewünscht wird.
- Seine geringe Zurückhaltung könnte problematisch sein. Er sagt oder tut wahrscheinlich Dinge, ohne angemessen darüber nachzudenken, wie sie auf andere und das Unternehmen wirken. Dies mindert möglicherweise seine Fähigkeit, sich den Respekt wichtiger und einflussreicher Menschen zu verdienen.
- Seine Kritikempfindlichkeit beeinträchtigt möglicherweise seine Fähigkeit, mit starken oder schwierigen Charakteren umzugehen. Insbesondere in Streitsituationen könnte er die Probleme zu persönlich nehmen und defensiv reagieren.

Auch wenn die oben von ASSESS angesprochenen Dimensionen gute Indikatoren der Persönlichkeitsfaktoren sind, die die effektive Ausbildung dieser Kompetenz beeinflussen, sind die vielleicht wichtigsten Aspekte das Verständnis des politischen und sozialen Gefüges im Unternehmen. Bitte achten Sie besonders darauf, diese Themen während des Bewerbungsgesprächs anzusprechen.

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](http://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 mir einige Ihrer innovativsten Geschäftsideen. (Achten Sie auf Kreativität.)
- Beschreiben Sie einige Situationen, in denen Sie schnell einen Richtungswechsel für Ihre Gruppe beschlossen haben, den Sie später bedauert haben. Wie waren die Umstände? (Achten Sie auf eine Tendenz, sich zu schnell auf eine Idee oder Richtung festzulegen.)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie eine neue Methode oder Strategie in Ihrer Gruppe (Abteilung, Unternehmen) schnell umsetzen mussten. Wie haben Sie dies neben Ihrer normalen Arbeit geschafft? (Achten Sie darauf, ob der/die Bewerber(in) die nötige Energie hat, um beides zu leisten, oder ob eine Aufgabe auf Kosten der anderen zurückgestellt wurde.)

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



## Systematisches Problemlöseverhalten:

- Schildern Sie mir zwei komplexe und schwierige Probleme auf der Arbeit, mit denen Sie konfrontiert waren. Wie war die Situation? Welche Schritte haben Sie unternommen, um die Probleme zu lösen? Welche Analysen haben Sie vorgenommen? Wie haben Sie Ihre endgültige Entscheidung getroffen? Zu welchen Ergebnissen haben Ihre Entscheidungen geführt?

*Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:*

- Schildern Sie mir ein komplexes Problem, mit dem Sie sich in letzter Zeit in einem Bereich auseinandersetzen mussten, in dem Sie noch keine Erfahrung hatten. Wie haben Sie eine Lösung gefunden? (Achten Sie auf die Fähigkeit, nach neuen und anderen Methoden zu suchen, anstatt einfach bestehende Praktiken zu verwenden oder abzuändern.)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Ihr Bedürfnis nach Hintergrundfakten Ihre Möglichkeit beeinträchtigte, ein Problem zu lösen. (Kann der/die Bewerber(in) Möglichkeiten erörtern, die noch nicht durch Fakten untermauert werden?)
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie bei der Analyse eines Problems voreilige Schlüsse gezogen haben. Wie waren die Umstände und das Ergebnis? (Achten Sie auf eine Tendenz, schnelle Lösungen zu finden.)

**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

## 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

## 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 eine Tendenz, zu energisch vorzugehen oder zu drängen.)
- 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 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

## Unternehmenspolitisches Gespür:

- Geben Sie mir mehrere Beispiele für wichtige Bündnisse oder persönliche Beziehungen, die Sie in Ihren vorherigen Jobs über Unternehmensgrenzen hinaus geknüpft haben. Waren Sie in der Lage, diese zu nutzen, um wichtige Projekte zu ermöglichen oder zu fördern? Erläutern Sie dies bitte.
- Schildern Sie mir eine Situation, in der es hilfreich war, die "Politik" Ihres Unternehmens zu kennen. Wie hat Ihnen dies geholfen? Wie haben Sie diese Information erhalten? Was haben Sie damit gemacht?

### *Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:*

- Wann hilft Ihrer eigenen Erfahrung nach interner Wettbewerb einem Unternehmen voranzukommen und wann ist Kooperation besser? Geben Sie mir Beispiele? (Wird die konkurrenzbetonte Art des/der Bewerbers/Bewerberin dem Aufbau von Bündnissen im Weg stehen?)
- 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?



## Zivilcourage\*:

- Erklären Sie mir Ihre Wertvorstellungen bei der Arbeit. Welche Dinge sind für Sie in Ihrem Verhalten, dem Verhalten anderer und im Geschäftsgebaren wichtig?
- Geben Sie mir einige Beispiele für Geschäftssituationen, in denen Sie Dinge gesagt oder getan haben, die Ihrer Meinung nach richtig waren, die aber bei anderen auf Ablehnung stießen.
- Geben Sie mir einige Beispiele für Geschäftssituationen, in denen Ihre Arbeitsgruppe Ihre Ideen anfangs nicht unterstützte, Sie aber aufgrund Ihrer Beharrlichkeit in der Lage waren, den Standpunkt der anderen zu ändern.

## 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.)

## 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?

## 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
Visionskraft	1	2	3	4	5
Systematisches Problemlöseverhalten	1	2	3	4	5
Veränderungsimpulse	1	2	3	4	5
Ergebnisorientiertes Handeln	1	2	3	4	5
Überzeugungskraft und Einflussnahme	1	2	3	4	5
Zielorientierte Führung	1	2	3	4	5
Unternehmenspolitisches Gespür	1	2	3	4	5
Unternehmerisches Denken und Handeln*	1	2	3	4	5
Integrität*	1	2	3	4	5
Zivilcourage*	1	2	3	4	5
Präsentationsfähigkeiten*	1	2	3	4	5
Kontinuierliches Lernen*	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
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

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

*Die Qualität seiner Analyse und Entscheidungen könnte sich verbessern, wenn er mehr Selbstkontrolle entwickeln würde.*

### Dies könnte sich auswirken auf:

- Visionskraft
- Systematisches Problemlöseverhalten
- Veränderungsinitiative

## Vorschläge

Ermutigen Sie ihn, seine ersten Gedanken oder "Instinkte" aufzuzeichnen und dann später auf sie wieder zurückzugreifen und "harte" Fragen über ihre Nützlichkeit zu stellen. Schlagen Sie ihm vor, den "Anwalt des Teufels" zu spielen und seine Ideen oder Pläne kritisch zu betrachten (und sie dadurch zu verbessern). Ermutigen Sie ihn, Andere zu bitten, beim Erstellen von Alternativen behilflich zu sein und diese gegen seine ersten Ideen zu bewerten. Wenn notwendig, fordern Sie, dass er vor Beginn neuer Programme oder Initiativen Zustimmung einholt.

## Faktenorientiert

*Wenn er sich erst einmal eine Meinung zu einem Thema gebildet hat, könnte er stur oder unnachgiebig sein.*

### Dies könnte sich auswirken auf:

- Systematisches Problemlöseverhalten

## Vorschläge

Ermutigen Sie ihn, flexibler zu sein und auf die Ideen Anderer mehr zu reagieren. Es könnte auch nützlich sein, ihn zu ermutigen, seine Fähigkeiten im Zuhören und Beobachten zu verbessern.

## Arbeitstempo

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

### Dies könnte sich auswirken auf:

- Visionskraft
- Veränderungsinitiative
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Überzeugungskraft und Einflussnahme
- Zielorientierte Führung

## Vorschläge

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

## Menschenbild

*Er sieht möglicherweise andere kritisch und sucht bei ihnen nach Fehlern. Seine negative Grundeinstellung könnte seine Arbeitsbeziehungen belasten.*

### Dies könnte sich auswirken auf:

- Zielorientierte Führung

## Vorschläge

Ermutigen Sie ihn, realistische Erwartungen für die Leistungen Anderer zu entwickeln und falls er Aufsichts- oder Managementverantwortung trägt, Anstrengungen anzuerkennen und Leistungen zu belohnen. Training und Entwicklung in Gebieten, wie positives Leistungsmanagement würden auch angemessen sein.

### Selbstkontrolle

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

#### Dies könnte sich auswirken auf:

- Unternehmenspolitisches Gespür

### 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](http://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.

