



Standard-Personalauswahl-Report, Geschäftsführer mit strukturiertem Bewerbungsgespräch

für **Suzanne Example**

15/4/2003

[Einführung](#)

[Kompetenzübersicht](#)

[Bewertung der Fähigkeiten](#)

[Persönlichkeitsdetail](#)

[Leitfaden für das Bewerbungsgespräch](#)

[Die Auswahlentscheidung](#)

[Führungsvorschläge](#)

[Grafisches Profil](#)



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

Verwendete Normen für diesen Report: German

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)

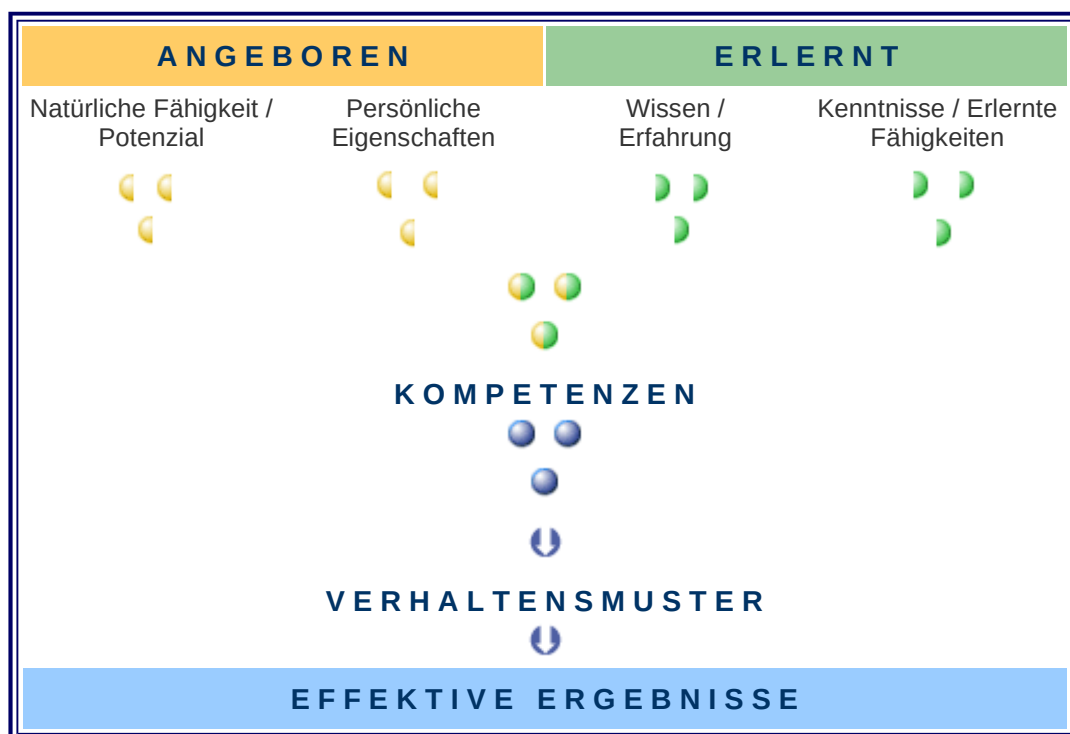
Entwicklungsbericht: Zusätzlich zum Auswahlbericht ist ein Entwicklungsbericht verfügbar. Dieser Bericht wurde dergestalt konzipiert, dass er direkt an den Teilnehmer ausgehändigt werden kann. Er enthält konstruktives Feedback zu den Bewertungsergebnissen sowie spezifische Entwicklungsvorschläge und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



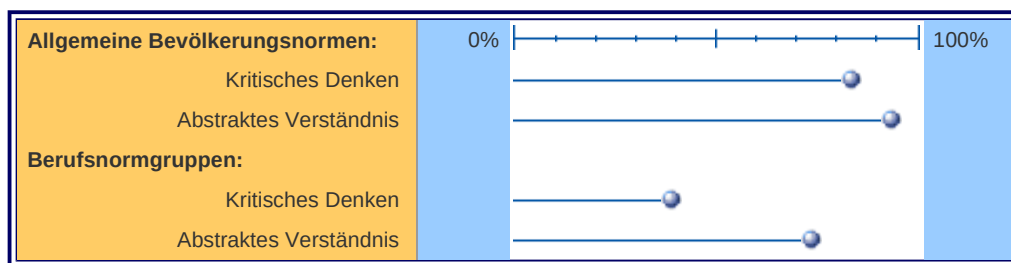
Da Fähigkeiten sich auf die meisten Kompetenzen auswirken können, werden sie hier getrennt aufgeführt.

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: Ihre kritischen Denkfähigkeiten scheinen so gut wie die eines typischen Fachmanns und besser als die einer Durchschnittsperson zu sein. Sie 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.

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

Standard-Kompetenzmodell: Geschäftsführer (Deutsch)

Visionskraft	Langfristige Ziele erkennen und die Einführung anderer oder alternativer Ideen gestalten.
Systematisches Problemlöseverhalten	Lösung schwieriger Probleme durch sorgfältige und systematische Bewertung der Informationen sowie der Alternativen und möglichen Konsequenzen.
Veränderungsinitiative	Maßnahmen ergreifen, um Änderungsinitiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.
Ergebnisorientiertes Handeln	Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.
Überzeugungskraft und Einflussnahme	Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.
Zielorientierte Führung	Andere führen und motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Zielsetzungen zu erreichen.
Unternehmenspolitisches Gespür	Die politischen Zusammenhänge im Unternehmen erkennen und verstehen und die interne Dynamik nutzen, um Ziele zu erreichen.
Unternehmerisches Denken und Handeln*	Grundverständnis für Geschäfts- und Finanzkonzepte, für die Geschäftsvorgänge des Unternehmens und Einsatz des allgemeinen und Fachwissens, um effektiv zu arbeiten.
Integrität*	Wahrung eines hohen Standards an Fairness und Ethik im täglichen Miteinander.
Zivilcourage*	Den persönlichen Mut haben, schwierige Themen trotz möglichen Widerstands anzugehen.
Präsentationsfähigkeiten*	Über die Fähigkeit verfügen, in einem offiziellen Rahmen effektiv mit den Zuhörern zu kommunizieren.
Kontinuierliches Lernen*	Streben nach Wissenserweiterung und Verbesserung der Fertigkeiten durch Weiterbildung und Training. Motivation anderer, arbeitsrelevantes Wissen und Fertigkeiten zu erweitern und zu vertiefen.

**Kompetenzen werden den durch ASSESS festgestellten Persönlichkeitseigenschaften nicht maßgeblich beeinflusst. Entwicklungsfeedback und -vorschläge sind für diese Kompetenzen über das Assess 360-System erhältlich.*

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

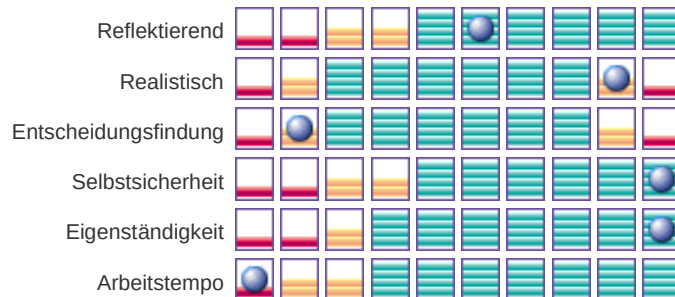
*Langfristige Ziele erkennen
und die Einführung anderer
oder alternativer Ideen
gestalten.*

Bemerkungen:

Förderlich

- Ihr kritisches Denkvermögen entspricht den Anforderungen dieser Kompetenz. Daher dürfte sie langfristige Aspekte bedenken, wenn sie die Ziele und Richtung für ihre Gruppe festlegt.
- Ihre energische Art dürfte hilfreich sein, wenn es darum geht, neue Ideen oder Richtungswechsel zu verfechten. Ihr zwischenmenschliches Durchsetzungsvermögen sollte ihr dabei helfen, Unterstützung oder Rückhalt im Unternehmen aufzubauen, um Ideen in die Tat umzusetzen.
- Aufgrund ihrer Selbstständigkeit dürfte sie aus eigener Initiative ihre Ideen und Visionen (und die anderer) verfechten.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf Visionskraft



Hinderlich

- Da sie gelegentlich zu realistisch ist, könnte ihre Vorgehensweise die praktischen Aspekte zu Lasten der Innovation und Kreativität überbetonen
- Sie ist von Natur aus impulsiv. Sie tendiert dazu, sich zu schnell für eine Idee oder Richtung zu entscheiden, ohne sorgfältig nachzudenken.
- Ihr langsames Arbeitstempo beeinträchtigt ihre 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:

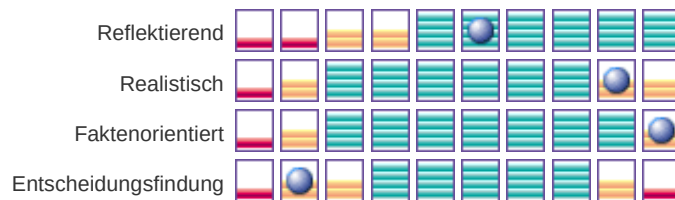
Förderlich

- Ihre relativ kritische Denkweise sollte es ihr ermöglichen, bei Problemen unter die Oberfläche zu schauen, um die zugrunde liegenden Ursachen besser zu verstehen.

Hinderlich

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

Auswirkungen der Persönlichkeit auf Systematisches Problemlöseverhalten



Veränderungsinitiative

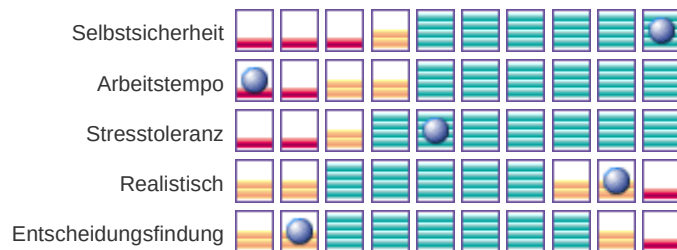
*Maßnahmen ergreifen, um
Änderungsinitiativen effektiv zu
unterstützen und einzuführen.*

Bemerkungen:

Förderlich

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

Auswirkungen der Persönlichkeit auf Veränderungsinitiative



Hinderlich

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

Ergebnisorientiertes Handeln

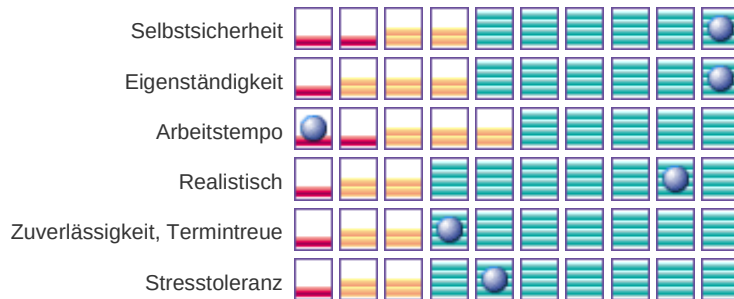
Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.

Bemerkungen:

Förderlich

- Mit ihrer bestimmten und energischen Art sollte sie in der Lage sein, andere anzuspornen oder voranzutreiben, um Ergebnisse zu erzielen.
- Da sie sehr selbständig ist, sollte es ihr keine Probleme bereiten, Ziele zu setzen und persönliche Verantwortung für das Erreichen dieser Ziele mit wenig Unterstützung oder Anleitung anderer zu übernehmen.
- Mit ihrer praktischen und pragmatischen Art dürfte sie sich um konkrete und unmittelbare Ergebnisse bemühen.
- Dank ihrer Tendenz, Verpflichtungen zuverlässig nachzukommen, dürfte sie Projekte konsequent zu Ende führen.
- Da sie ebenso belastbar wie die meisten anderen Menschen ist, sollte sie in der Lage sein, die meisten Situationen trotz Stress zu meistern.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf Ergebnisorientiertes Handeln



Hinderlich

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

Überzeugungskraft und Einflussnahme

Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.

Bemerkungen:

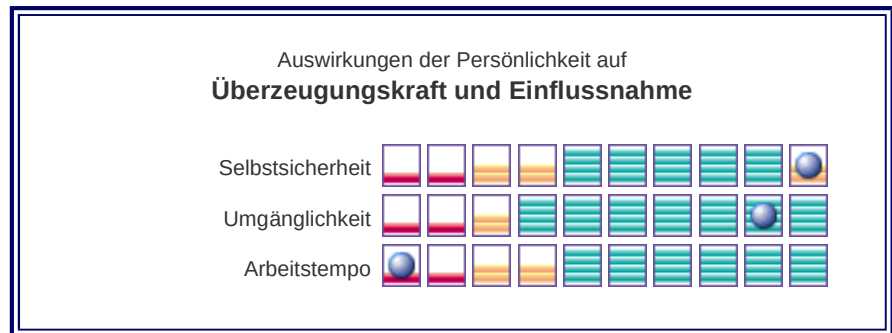
Förderlich

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

Hinderlich

- Da sie sehr selbstsicher ist, vertritt sie ihren Standpunkt möglicherweise zu energisch. In diesen Situationen könnten sich andere der aus deren Sicht übermäßig aggressiven Vorgehensweise widersetzen.
- Ihr geringer Einsatz (Arbeitstempo) hindert sie 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 ihre Fähigkeit zur mündlichen Kommunikation oder die Qualität ihrer 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.

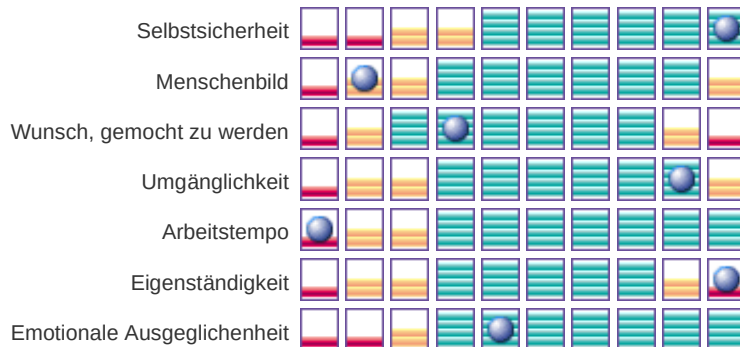
Bemerkungen:

Förderlich

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

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

Auswirkungen der Persönlichkeit auf Zielorientierte Führung



Hinderlich

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

Unternehmenspolitisches Gespür

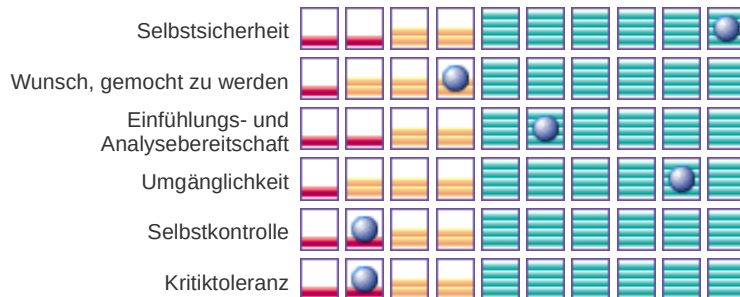
*Die politischen
Zusammenhänge im
Unternehmen erkennen und
verstehen und die interne
Dynamik nutzen, um Ziele zu
erreichen.*

Bemerkungen:

Förderlich

- Ihr hohes Maß an Durchsetzungsvermögen zeugt von Selbstvertrauen. Dies sollte ihr helfen, Beziehungen zu starken und einflussreichen Menschen aufzubauen.
- Ihr moderates Interesse an der Analyse anderer Menschen dürfte ihr helfen, deren Beweggründe zu verstehen und ihre Vorgehensweise anzupassen.
- Ihr Interesse an und ihr sicherer Umgang mit den sozialen Aspekten ihrer Arbeit sollten es ihr ermöglichen, Kontakte im gesamten Unternehmen aufzubauen und zu pflegen.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf Unternehmenspolitisches Gespür



Hinderlich

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

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:

-
-

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:

-

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:

-

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:

-
-

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:

-
-

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:

-
-
-

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:

-
-

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*:

-
-
-

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

Integrität*:

-
-

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

Zivilcourage*:

-
-
-

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

Präsentationsfähigkeiten*:

-
-
-
-

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

Kontinuierliches Lernen*:

-
-
-
-

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

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
Veränderungsinitiative	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
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.

Für diese(n) Bewerber(in) hat ASSESS keine besonderen Führungsvorschläge erstellt.

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.

