



Vertraulicher ASSESS-Auswahlbericht (ASSESS Performance Analyse)

für **Suzanne Example**

Mid Manager, Your Company

Datum: 12/1/2000

[Einführung](#)

[Wie Sie den ASSESS-Bericht lesen](#)

[Zusammenfassung von Kerneigenschaften](#)

[Fähigkeitsergebnisse](#)

[Persönlichkeitsprofil](#)

[Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch](#)

[Führungsempfehlungen](#)

[Grafisches Profil](#)



[PDF Bericht](#)



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



Vertraulichkeit

Aufgrund der Art der Bewertungsinformationen und der Gefahr des Missbrauchs muss dieser Bericht und sein Inhalt vertraulich behandelt werden und ist nur den Personen zugänglich zu machen, die direkte Entscheidungsbefugnis haben. Dieser Auswahlbericht sollte nicht dem Kandidaten gezeigt oder mit ihm besprochen werden. Diesem Zweck dient der ASSESS-Entwicklungsbericht.

Wie ist dieser Bericht zu verwenden?

Der folgende ASSESS-Bericht enthält Informationen, die Sie bei der Entscheidung über die Auswahl, Einstellung oder Beförderung von Mitarbeitern unterstützen.

Da jeder Stärken und Schwächen hat, sollte dieser Bericht insgesamt gesehen werden. Achten Sie darauf, einzelne Aussagen nicht überzubewerten. Überlegen Sie stattdessen, wie geeignet der Bewerber insgesamt für die entsprechende Position in Ihrem Unternehmen ist. Um die Möglichkeit von Fehlern zu verringern, sollten Sie den Inhalt dieses Berichts durch Informationen aus anderen Quellen ergänzen (zum Beispiel Eindrücke aus Bewerbungsgesprächen, Referenzen, Berufserfahrung, Qualifikationen, Arbeitsgewohnheiten, persönlicher Hintergrund, etc.). Gelegentlich könnte es vorkommen, dass Sie auf Aussagen stoßen, die Sie überraschen. Mit Hilfe der anderen Informationsquellen können Sie bewerten, ob die Aussage ein für den Arbeitsplatz wichtiges Verhalten widerspiegelt oder eher Eigenschaften, die in dieser Position unwichtig oder leicht zu beobachten sind.

Menschen und Unternehmen ändern sich mit der Zeit. Wenn seit Erstellung dieses Berichts mehrere Jahre vergangen sind, sollten die Ergebnisse sorgfältig gewichtet und durch neue Informationen ergänzt werden. Bedenken Sie, dass diese Person damals ein bestimmtes Alter sowie einen bestimmten Entwicklungs- und Erfahrungsstand hatte, etc. Im Laufe der Zeit könnten sich die von ASSESS beurteilten Eigenschaften geändert haben.

Auswertungshilfe

ASSESS ist ein computergestütztes Spezialesystem, das Testergebnisse auswertet und Berichte nach der gleichen Vorgehensweise wie die Psychologen von Bigby, Havis & Associates erstellt. Die Berichte wurden für Manager konzipiert und können in der Regel ohne Unterstützung eines Fachmanns gelesen werden. Gelegentlich kann es jedoch vorkommen, dass Sie zusätzliche Auswertungshilfe benötigen. Wenden Sie sich an Ihren ASSESS-Koordinator, um einen Termin zu vereinbaren.

Feedback an die Teilnehmer

Der Entwicklungsbericht wurde so konzipiert, dass er den Teilnehmern direkt ausgehändigt werden kann und enthält konstruktives Feedback über die Testergebnisse und spezifische Entwicklungsvorschläge sowie Anleitungen für die Ausarbeitung eines individuellen Entwicklungsplans.



WAS IST BEIM LESEN DES ASSESS-BERICHTS ZU BERÜCKSICHTIGEN?

Suzanne Example
12/1/2000

Der Bericht

Wenn Sie den ASSESS-Bericht lesen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Die Ergebnisse basieren auf der Selbstwahrnehmung der Kandidatin und können durch ihr positives oder negatives Selbstbild beeinflusst werden. Andere sehen sie möglicherweise anders, als sie sich sieht.
- Wir haben ihre Rohergebnisse aus dem Fähigkeitstest und ihr Persönlichkeitsprofil mit einer Berufsnormgruppe (Menschen, die in Positionen arbeiten, die überwiegend eine über die Oberschule hinausgehende Ausbildung erfordern) verglichen, um die in diesem Bericht enthaltenen Aussagen und Vorschläge zu formulieren. Es könnte hilfreich sein, beim Lesen "im Vergleich zu den meisten Vertretern der Berufsgruppe" hinzuzufügen.
- Dieser Bericht berücksichtigt nicht ihren Werdegang, ihre Ausbildung, fachlichen Qualifikationen oder Erfahrungen. Deshalb beurteilen diese Ergebnisse nicht ihre persönliche Effektivität oder die Qualität ihrer Arbeitsleistung, sondern beschreiben die Fähigkeiten und Eigenschaften, die (zusammen mit diesen anderen Faktoren) ihre Arbeitsleistung beeinflussen können.
- Viele der in diesem Bericht beschriebenen Eigenschaften können je nach Situation von Vorteil oder Nachteil sein. Um einen maximalen Nutzen zu erreichen, sollten ihre Ergebnisse im Kontext eines bestimmten Jobs oder eines Arbeitsumfelds gesehen werden.

Das grafische Profil

Wenn Sie das grafische Profil durchsehen, sollten Sie Folgendes bedenken:

- Das Profil bietet einen Kurzüberblick, der Ihnen ermöglicht, große Unterschiede von einer Dimension zur anderen zu erkennen. Achten Sie weniger auf geringfügige Unterschiede.
- Hohe Ergebnisse sind nicht zwangsläufig gut und niedrige Ergebnisse sind nicht zwangsläufig schlecht. Lesen Sie den gesamten Bericht, um eine umfassendere Deutung zu erhalten.
- Die kleinen schattierten Rechtecke zeigen die prozentualen Ergebnisse der Kandidatin im Vergleich zu den Berufsnormgruppen an. Ein prozentuales Ergebnis von 60 zeigt beispielsweise, dass sie höher als 60% und niedriger als 40% der Personen in der Normgruppe eingestuft wurde.
- Die schattierten Balken zeigen den Bereich zwischen 25% und 75% einer anderen Berufsnormgruppe an. Diese "Vorlage" zeigt an, wie die meisten Personen in der Vergleichsgruppe eingestuft wurden. Die für diesen Bericht verwendete Vergleichsgruppe wird oben auf dem grafischen ASSESS-Profil angegeben.
- ASSESS kann Ihnen Vorlagen für viele spezifische Berufsbilder (z.B. Buchhaltung, Vertrieb, etc.) sowie Vorlagen für leitende Positionen zur Verfügung stellen.
- Um in einem Job erfolgreich sein zu können, müssen die Ergebnisse nicht im schattierten Bereich liegen (typisches Spektrum). Bei den Eigenschaften jedoch, die außerhalb des Spektrums liegen, sollten Sie überlegen, ob sie eine Stärke oder potenzielle Schwäche in dieser besonderen Position darstellen.



Dieser Abschnitt des ASSESS-Berichts liefert einen schnellen Überblick über die Bereiche, in denen sich die Kandidatin deutlich von der Berufsnormgruppe abhebt. Viele dieser Eigenschaften wurden prinzipiell als potenzielle Stärken oder potenzielle Schwächen eingestuft. Die Bedeutung dieser Eigenschaften kann jedoch von Job zu Job unterschiedlich sein und bei manchen Jobs können sich Eigenschaften, die von ASSESS als Schwäche eingestuft wurden, als Stärke erweisen und umgekehrt.

Potenzielle Stärken

- Sie verfügt über solide Fähigkeiten, abstrakte, nicht verbale Informationen zu erfassen und Aufgaben in neuen Situationen zu lösen.
- Ihre Einschätzungen sind wahrscheinlich objektiv und sachlich.
- Sie ist selbständig und verlässt sich wahrscheinlich auf ihr eigenes Urteil und übernimmt die Verantwortung für ihr Handeln.
- Sie hat ein starkes soziales Interesse und dürfte sich in den meisten sozialen Situationen wohl fühlen.
- Sie ist wahrscheinlich durchsetzungsfähig und hat Gefallen daran, andere zu beeinflussen.

Potenzielle Schwächen

- Sie scheint etwas impulsiv zu sein und könnte zu übereilten Entscheidungen neigen.
- Sie tendiert dazu, Dinge entweder schwarz oder weiß zu sehen.
- Sie könnte stur sein.
- Ihr Elan und Arbeitstempo scheinen gering zu sein.
- Sie scheint eher eine Frau der "Worte" als der "Taten" zu sein.
- Sie schiebt möglicherweise Aufgaben vor sich her und hat kein Gefühl für Dringlichkeit.
- Sie reagiert wahrscheinlich etwas sensibel oder empfindlich auf Kritik.
- Sie könnte launisch reagieren.
- Sie tritt im Umgang mit anderen möglicherweise aggressiv, konkurrenzbetont und unangenehm auf.
- Ihre Einstellung anderen Menschen gegenüber scheint negativ zu sein. Sie ist wahrscheinlich misstrauisch und fasst nur langsam Vertrauen.

Sonstiges

- Sie fühlt sich wahrscheinlich in Situationen wohl, in denen feste Regeln, Vorschriften

und Verfahren existieren.



Die folgenden Ergebnisse basieren auf den Leistungen der Kandidatin in einem standardisierten Fähigkeitstest. Sie werden in Form eines prozentualen Vergleichs mit Berufsnormgruppen (Menschen, die überwiegend eine Hochschulausbildung oder mehr absolviert haben) und mit allgemeinen Bevölkerungsnormen (Menschen, die überwiegend über eine Oberschulbildung verfügen) dargestellt. Die Testergebnisse wurden unter Verwendung der Berufsnormgruppen in das Profildigramm eingetragen. Da die Berufsnormgruppen tendenziell höhere Ergebnisse erzielen als die Bevölkerungsnormgruppe, kann es von Vorteil sein, die Ergebnisse der Kandidatin in Relation zur allgemeinen Bevölkerung zu sehen.

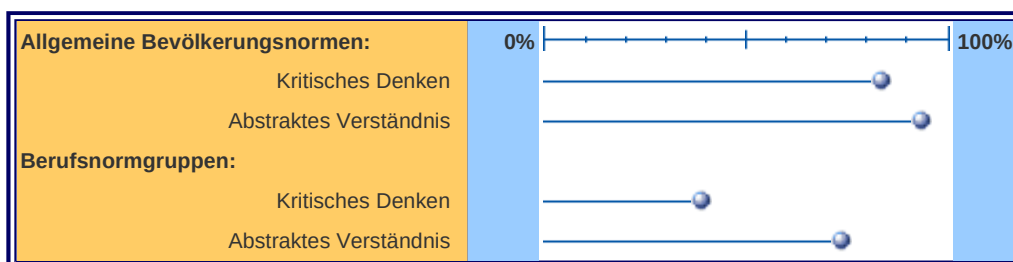
Von einigen Ausnahmen abgesehen, sollten Sie dem Vergleich mit der Berufsnormgruppe die größte Aufmerksamkeit schenken, wenn diese Person für eine Position in Betracht kommt, für die ein Hochschulabschluss verlangt wird. Wenn sie jedoch nur über eine begrenzte formale Bildung verfügt oder ein Hochschulabschluss nicht erforderlich ist, sind Vergleiche mit der allgemeinen Bevölkerung aussagekräftiger.

Davon abgesehen, spiegeln die Ergebnisse in den Tests der geistigen Fähigkeiten nur einen Teil ihres Potenzials wider, in diesem Job erfolgreich zu sein. Andere Faktoren, wie Allgemeinbildung, Fachausbildung, Berufserfahrung, persönliche Leistungen und Charakter, sind ebenso wichtige Indikatoren zukünftigen Erfolgs.

Für die folgenden Fähigkeitstests sind Ergebnisse verfügbar:

- Die **Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal** (Beurteilung des kritischen Denkvermögens nach Watson-Glaser) dient der Beurteilung ihrer Fähigkeit, komplexe, mehrschichtige schriftliche Informationen zu analysieren und exakte Schlussfolgerungen daraus zu ziehen. Diese Kompetenz umfasst die Fähigkeit, Informationen zu bewerten und Annahmen, Fakten und Situationen als solche zu erkennen, wenn noch keine ausreichenden Informationen vorliegen, um eine zulässige Schlussfolgerung zu ziehen.
- Die **Ravens Standard Progressive Matrices** (Test des abstrakten Denkvermögens) dienen der Beurteilung ihrer Fähigkeit, komplexe abstrakte, nicht verbale Informationen auszuwerten und neue Ideen zu erfassen. Diese Kompetenz umfasst auch die Fähigkeit, Aufgaben in neuen Situationen zu lösen, in denen man nur auf geringe Erfahrungen zurückgreifen kann.

Bewertung der geistigen Fähigkeiten im Vergleich zu:



Kommentare:

Ihr kritisches Denkvermögen scheint ebenso gut wie das des typischen Vertreters der Berufsgruppe und besser als das des Bevölkerungsdurchschnitts zu sein. Sie sollte in der Lage sein, die meisten komplexen schriftlichen Aufgaben schnell zu begreifen, den relativen Wert verschiedener Auslegungen vorliegender Informationen zu bewerten und zu verlässlichen Schlussfolgerungen zu gelangen.

Sie sollte kaum Schwierigkeiten haben, Aufgaben zu lösen, die komplexe, abstrakte Informationen umfassen. Außerdem dürfte sie neue Ideen schnell begreifen und in der Lage sein, Aufgaben zu bewältigen, die über ihre bisherigen Erfahrungen hinausgehen.



Denkweise

Im Rahmen ihrer geistigen Fähigkeiten zeigt sie eine durchschnittliche Tendenz, Sachverhalte oder Probleme zu hinterfragen. Wenn sie sich selbst diszipliniert, ist sie wahrscheinlich in der Lage, scharfsinnig und kritisch zu denken. Sie kann jedoch auch impulsiv sein. Sie muss möglicherweise dazu angehalten werden, bei Entscheidungen mehr Geduld und Disziplin aufzubringen und Informationen und Sachverhalte gründlicher zu behandeln.

Da sie weniger vorsichtig und kontrolliert als der typische Vertreter der Berufsgruppe ist, trifft sie Entscheidungen und wählt ihre Vorgehensweise ohne übermäßige Überlegungen. Sie verschwendet wahrscheinlich keine Mühe auf die Bewertung einfacher, klar gelagerter Entscheidungen. Es kann jedoch sein, dass sie bei komplexen Problemen oder Situationen mit weitreichenden Konsequenzen manchmal undiszipliniert vorgeht. Sie tendiert möglicherweise dazu, die erstbeste oder einfache Lösungen zu wählen, auch in Situationen, in denen eine fundiertere Entscheidung angebracht wäre. Sie geht eventuell unnötige Risiken ein.

Sie scheint sehr objektiv zu denken und dürfte es kaum zulassen, dass ihre Gefühle ihr Urteil beeinflussen. Wenn sie sich Zeit zum Nachdenken nimmt, dürfte sie Aufgaben pragmatisch angehen und praktische Lösungen bevorzugen. Es kann jedoch sein, dass sie es gelegentlich versäumt, alternative Methoden oder Standpunkte zu erwägen und zu Sturheit und Unflexibilität neigt, wenn sie sich erst einmal eine Meinung gebildet hat.

Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass sie mit Informationen gern systematisch und strukturiert umgeht und dass ihre Denkweise wahrscheinlich organisiert ist.

Da ihre praktische, objektive Seite gegenüber ihrer Neigung zur umsichtigen und kritischen Reflexion überwiegt, stellt sie bei Entscheidungen den unmittelbaren Nutzen des Endprodukts wahrscheinlich über die sorgfältige Abwägung aller Aspekte. Sie eignet sich möglicherweise am besten für den Einsatz in Situationen, die nach einem direkten, praktischen oder taktischen Ansatz verlangen und weniger für die Situationen, in denen eine sorgfältige Betrachtung von Nuancen oder möglichen Konsequenzen erforderlich ist.



Arbeitsstil

Sie scheint sehr wenig Elan und Energie zu haben. Dieser Energiespiegel kann geringe oder langsame Produktivität, vorübergehend hohe Betriebsamkeit, Aufschieben von Aufgaben, Unentschlossenheit, allgemeine Lustlosigkeit oder fehlende Einsatzbereitschaft am Arbeitsplatz bedeuten. Sie ist wahrscheinlich effektiver, wenn sie ihr Arbeitstempo nicht selbst bestimmen kann.

Sie scheint sehr selbständig zu sein und ein durchschnittliches Bedürfnis zu haben, frei von Kontrolle zu sein. Sie gehört wahrscheinlich zu den Menschen, die Verantwortung übernehmen, Initiative ergreifen und Dinge selbst in die Hand nehmen. Es stört sie aber auch nicht, nach den Regeln und Vorschriften des Unternehmens zu arbeiten.

Ihre Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Ihre Bereitschaft, sich mehreren Aufgaben und Anforderungen gleichzeitig zu stellen, in etwa der des typischen Vertreters der Berufsgruppe entspricht. Sie scheint jedoch unterdurchschnittlich gut organisiert zu sein und dazu zu neigen, sich in zu vielen Aufgaben zu verzetteln und die wichtigen Dinge dabei aus den Augen zu verlieren. Sie braucht möglicherweise Hilfe, um Prioritäten zu setzen und diese zu Ende zu führen.

Ihre Ergebnisse lassen darauf schließen, dass sie in der Regel ihre Aufgaben zu Ende führt. Man sollte sich darauf verlassen können, dass sie handelt und Verantwortung übernimmt.

Sie zeigt eine durchschnittliche Fähigkeit, Druck und Stress standzuhalten und sollte durchschnittlich lange brauchen, um Rückschläge zu verwinden.

Sie äußerte ein mäßig hohes Bedürfnis nach Aufmerksamkeit und persönlichem Feedback. Anerkennung motiviert sie wahrscheinlich, ist für sie aber nicht übermäßig wichtig.

Sie scheint ein durchschnittliches Interesse an Aufgaben zu haben, die Detailgenauigkeit erfordern. Die Planung und Organisation der Arbeit hingegen scheint sie nicht zu mögen. Obwohl sie in der Lage sein dürfte, im Job auf Details zu achten, schenkt sie der Planung und Organisation ihrer Arbeit möglicherweise nicht immer die erforderliche Aufmerksamkeit.



Beziehungsstil

Sie beschreibt sich als extrovertiert und sozial. Sie fühlt sich im Umgang mit anderen wahrscheinlich wohl und arbeitet lieber in Positionen, in denen sich viele Kontakte mit Menschen ergeben, als allein zu arbeiten.

Da sie anscheinend sehr selbstbewusst und offen ist, dürfte sie auf andere Menschen zugehen. Sie sollten meistens in der Lage sein, diese Begegnungen zu steuern und dürfte einen starken ersten Eindruck hinterlassen.

Wahrscheinlich äußert sie ihre Meinung offen. Ihr Standpunkt dürfte in der Regel bekannt sein.

Obwohl sie eine gewisse Neigung zu haben scheint, andere Menschen und ihre Beweggründe zu analysieren, ist ihre Einstellung ihnen gegenüber wahrscheinlich negativ. Sie ist in ihrer Beurteilung möglicherweise überkritisch und sucht nach Fehlern.

Obwohl sie über sich selbst sagt, dass sie freundlich und umgänglich sein kann, behauptet sie gern ihren Platz und misst sich eventuell gern mit anderen. Im Allgemeinen dürfte sie in der Lage sein, anderen zu gefallen und Konflikte zu vermeiden, aber manchmal könnte ihr mehr daran gelegen sein, zu gewinnen oder sich durchzusetzen, als Kompromisse zu finden und kooperativ zu sein.

Sie schildert ihre Einstellung als ebenso positiv wie die der meisten Vertreter der Berufsgruppe, aber als weniger zurückhaltend oder kontrolliert, als es üblich ist. Sie dürfte dazu neigen, ihre Gefühle zu zeigen und sollte für andere leicht einzuschätzen sein.

Sie reagiert wahrscheinlich empfindlicher auf Kritik als der typische Vertreter der Berufsgruppe. Sie könnte zu Überreaktionen auf negatives Feedback neigen. In diesen Situationen nimmt sie Kritik vielleicht persönlicher, als sie gemeint ist, oder reagiert defensiv.

Sowohl Ihr persönliches Bedürfnis, herkömmlichen oder traditionellen Verhaltensweisen zu entsprechen, als auch Ihr Wunsch, dass sich andere daran halten sollen, scheinen durchschnittlich zu sein.



Beeinflussung

Es scheint ihr sehr viel Spaß zu machen, Menschen zu führen oder zu überzeugen, und sie sucht wahrscheinlich nach Gelegenheiten, andere zu beeinflussen oder zu leiten. Ihr Stil dürfte stark, bestimmt und selbstsicher sein.

Sie sollte in der Lage sein, im Umgang mit anderen die folgenden Werkzeuge, Techniken und Stile einzusetzen:

- Soziale Sicherheit
- Persönliche Stärke
- Gesunder Menschenverstand
- Unvoreingenommenheit

Ihr Umgang mit anderen Menschen könnte durch folgende Eigenschaften beeinträchtigt werden:

- Empfindlichkeit gegenüber Kritik
- Unreife oder unüberlegte Äußerungen
- Misstrauen gegenüber anderen



Dieser Abschnitt enthält Empfehlungen für Rückfragen an den/die Bewerber(in) oder seine/ihre Referenzgeber, die dazu dienen sollen, weitere Informationen zu seinen/ihren potenziell problematischen Eigenschaften zu erhalten. Für jeden der ermittelten "Problembereiche" schlägt ASSESS mehrere Fragen vor, die Sie im Gespräch mit dem Kandidaten unterstützen. ASSESS liefert außerdem mehrere Fragen, um die Erörterung potenziell problematischer Eigenschaften mit den Referenzgebern zu erleichtern.

Für die folgenden Bereiche wurden Vorschläge generiert:

- Geringe Selbstkontrolle
- Arbeitstempo langsam, gelassen
- Große Selbständigkeit
- Arbeitsorganisation: Mag keine festen Strukturen
- Hohe Geselligkeit
- Potenzial für Aggressivität
- Wenig positive Sicht anderer Menschen
- Geringe Kritiktoleranz

Weitere Informationen dazu, wie man gute, verhaltensbasierte Bewerbungsgespräche führt, finden Sie auf der "ASSESS Ressource"-Webseite für Manager unter www.bigby.com/systems/assessv2/resources/manager.



Geringe Selbstkontrolle

Diese Bewerberin scheint über wenig Selbstkontrolle zu verfügen. Menschen, bei denen diese Eigenschaft schwach ausgeprägt ist, können spontan und in manchen Fällen kreativ sein. Leider können auch ihre Entscheidungen und Handlungen impulsiv sein. Unter Umständen tendieren auch ihre Gefühlsäußerungen zum Extrem.

Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:

- Versuchen Sie während des Gesprächs zu beurteilen, inwieweit sie nachdenkt, bevor sie sich äußert oder in der Lage ist, sich zurückzuhalten. Bitten Sie sie zu beschreiben, was sie tut, wenn sie sich ärgert.
- Bitten Sie sie auch zu beschreiben, wie sie wichtige Entscheidungen trifft. Achten Sie darauf, ob ihre Entscheidungen klug oder reif sind. Suchen Sie nach Anzeichen dafür, dass sie sich trotz Stress oder Fristen diszipliniert (sich zum Beispiel zwingt, Dinge zu überdenken oder "darüber zu schlafen", bevor sie eine Entscheidung trifft).
- Wenn die Bewerberin noch jung ist oder über wenig Berufserfahrung verfügt, können Sie ihre Reife beurteilen, indem Sie sie fragen, wie sie ihre bisherigen Beschäftigungsverhältnisse ausgewählt hat oder warum sie sich für diese Stelle bewirbt. Wenn sie studiert hat, fragen Sie sie, nach welchen Kriterien sie ihre Fachrichtung und Hochschule ausgesucht hat. Achten Sie darauf, ob sie ihre Wahl oder Entscheidung reif und durchdacht oder eher willkürlich und spontan getroffen hat.

Fragen an die Referenzgeber:

Wenn Sie mit ihren Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- Wie reif oder kontrolliert sind die Handlungen dieser Person im Vergleich zu anderen? (Zum Beispiel: Sagt sie immer, was ihr gerade in den Sinn kommt, ohne über die Auswirkungen nachzudenken, oder überlegt sie, bevor sie sich äußert?)
- Führt sie ihre Aufgaben konsequent zu Ende? Wie steht es mit Routinearbeit oder eintönigen Aufgaben? Lässt sie sich leicht ablenken?
- Wie gut kann sie ihre Gefühlsäußerungen kontrollieren? (Zum Beispiel: Verliert sie leicht die Beherrschung oder bleibt sie in schwierigen Situationen ruhig?)



geringes Arbeitstempo

Diese Bewerberin scheint im Vergleich zum typischen Vertreter der Berufsgruppe ein niedriges Arbeitstempo zu haben. Dies könnte bedeuten, dass sie gewisse Schwierigkeiten haben wird, mit dem Arbeitstempo anderer Schritt zu halten oder dass sie intelligent arbeiten muss und ihre Bemühungen konzentrieren muss, um effektiv zu sein.

Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:

- Bitten Sie sie während des Gesprächs, das Tempo zu beschreiben, das sie bei der Arbeit und im Alltag vorzieht. Achten Sie auf Anzeichen dafür, dass sie trotz ihres unterdurchschnittlichen Energiespiegels oder Arbeitstempos effektiv arbeitet.
- Stellen Sie allgemeine Fragen über ihre Arbeit, wie: "In welchen Situationen sind Sie am besten?" und "In welchen Situationen wären Sie gern effektiver?". Achten Sie auf Antworten, die darauf hindeuten, dass sie keine guten Leistungen erbringt, wenn sie lange oder schnell arbeiten oder mehrere Aufgaben gleichzeitig unter Zeitdruck ausführen muss, etc.
- Achten Sie während des Gesprächs auf ihre Körpersprache. Scheint sie lustlos oder lethargisch, übermäßig entspannt oder langsam zu sein -- oder hat sie mehr Energie?

Fragen an die Referenzgeber:

Wenn Sie mit ihren Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- Wie gut ist die Fähigkeit dieser Bewerberin im Vergleich zu ihren Kollegen (Mitarbeitern in ähnlichen Positionen), Aufgaben rechtzeitig zu beenden?
- Wie gut ist ihre Fähigkeit im Vergleich zu anderen, trotz langer Arbeitszeiten effektiv zu bleiben?
- Wie hoch ist ihre Produktivität im Vergleich zu anderen?



Hohe Eigenständigkeit

Diese Bewerberin scheint sehr eigenständig und selbständig zu sein. Menschen mit hohen Ergebnissen in dieser Kategorie dürften in der Lage sein, Initiative zu ergreifen, sich für eine Vorgehensweise zu entscheiden und Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Manchen sehr selbständigen Menschen fällt es jedoch schwer, andere in ihre Arbeit einzubinden. Sie haben die Tendenz, zu viel selbst zu machen und nicht zusammenzuarbeiten, nicht um Hilfe zu bitten oder nicht ausreichend zu delegieren. Wenn diese Position einen kooperativen Arbeitsstil oder die Fähigkeit erfordert, wichtige Aufgaben an andere zu übertragen, sollten Sie in diesem Bereich nachfragen.

Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:

- Wenn Sie über den Werdegang dieser Bewerberin sprechen, sollten Sie versuchen herauszufinden, wie oft sie eng mit anderen zusammengearbeitet hat, anstatt unabhängig Zuarbeit zu leisten.
- Bitten Sie sie zu beschreiben, in welchen Situationen sie ihrer Ansicht nach allein effektiver gearbeitet hat und welche Situationen stärkere Zusammenarbeit oder das Delegieren von Aufgaben erforderten.
- Fragen Sie sie, welche Stärken sie in ein Team einbringt und welche Aspekte der Teamarbeit sie am schwierigsten oder aufreibendsten findet.
- Bitten Sie sie, eine Situation zu beschreiben, in der die Zusammenarbeit mit anderen oder das Delegieren von Aufgaben sinnvoll gewesen wäre. Wie sah das Endergebnis aus? Was würde sie heute anders machen?

Fragen an die Referenzgeber:

Wenn Sie mit ihren Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- In welchem Umfang forderte die Rolle dieser Person die Koordination oder Zusammenarbeit mit anderen, um die Aufgaben zu bewältigen? Sofern sie Führungsverantwortung hatte: In welchem Umfang musste sie wichtige Aufgaben delegieren?
- Wie gut arbeitete sie mit anderen zusammen und delegierte sie Aufgaben?
- Gab es Situationen, in denen sie zu eigenständig arbeitete? Welches waren die Umstände? Was war das Ergebnis?



Arbeitsorganisation: Mag keine festen Strukturen

Diese Person wurde bei der Beurteilung ihrer Arbeitsorganisation niedrig eingestuft. Menschen, die in dieser Kategorie niedrige Ergebnisse erzielen, mögen keine festen, vorgegebenen Strukturen an ihrem Arbeitsplatz. Sie haben oft Schwierigkeiten, ihre eigene Arbeit und die anderer zu planen und zu organisieren oder legen keinen Wert darauf, das zu tun. Sie wirken möglicherweise am Arbeitsplatz unorganisiert und planlos.

Gesprächsvorgaben:

- Bitten Sie die Kandidatin während des Gesprächs, ihre Methoden und Strategien zur Arbeitsorganisation zu beschreiben.
- Bitten Sie die Kandidatin, ein von ihr kürzlich ausgeführtes, komplexes Projekt oder eine solche Aufgabe zu beschreiben. Bitten Sie sie zu erläutern, wie sie die Arbeit geplant und organisiert hat und wie effektiv und fristgerecht das Endergebnis erzielt wurde.

Nachfragen bei den Referenzgebern:

Wenn Sie mit ihren Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- "Wie gut ist die Fähigkeit dieser Person, effektiv zu planen und zu organisieren, im Vergleich zu gleichrangigen Arbeitnehmern?"
- "Würden Sie aufgrund Ihrer Erfahrung der Zusammenarbeit mit ihr sagen, dass Sie eher organisiert oder unorganisiert ist?"



Hohe Geselligkeit

Diese Bewerberin wurde bei der Beurteilung ihrer Geselligkeit sehr hoch eingestuft. Sozial sehr aktive Menschen fühlen sich tendenziell in Situationen zu Hause, in denen sie auf Menschen treffen und Gespräche führen können. Bei den meisten zwischenmenschlichen Kontakten fühlen sie sich wohl und können sich gut auf andere einstellen. Obwohl gute soziale Fähigkeiten eindeutig ein Vorteil sind, konzentrieren sich manche Menschen mit hohen Ergebnissen in dieser Kategorie gelegentlich zu sehr auf die sozialen Aspekte ihres Jobs. Sie machen unproduktive Besuche oder betonen das soziale Miteinander zu sehr, zu Lasten ihrer eigentlichen Aufgaben.

Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:

- Bitten Sie sie während des Gesprächs, einen ihrer typischen Arbeitstage zu beschreiben und anzugeben, wie viel Zeit sie damit verbringt, mit anderen zu arbeiten, im Gegensatz zu allein zu arbeiten. Versuchen Sie herauszufinden, ob es ihr schwer fällt, sich auf Aufgaben zu konzentrieren, die sie allein bearbeiten muss. Versuchen Sie auch festzustellen, ob sie dazu neigt, die Aspekte ihrer Arbeit zu meiden, die eher administrativer oder inhaltlicher Natur sind und die Arbeit mit anderen Menschen vorzieht.
- Bitten Sie sie, die Arbeitsbedingungen ihres Traumjobs bzw. eines Jobs, der ihr nicht gefallen würde, zu beschreiben. Achten Sie auf und fragen Sie nach einer übermäßigen Betonung zwischenmenschlicher Aspekte der Arbeit.

Fragen an die Referenzgeber:

Wenn Sie mit ihren Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- Wie würden Sie im Vergleich zu anderen die Fähigkeit dieser Person beschreiben, unnötige Geselligkeit oder unproduktive Besuche zu vermeiden? Neigt sie dazu, sich zu sehr auf die menschlichen Aspekte ihrer Arbeit zu konzentrieren (Gespräche, Besuche, lange Mittagspausen) oder konzentriert sie sich auf ihre Arbeit? Fragen Sie nach, ob es ihr schwer fällt, sich auf Aufgaben zu konzentrieren, die eher administrativer oder inhaltlicher Natur sind und die Arbeit mit anderen Menschen bevorzugt.
- Wie würden Sie die Fähigkeit dieser Person beschreiben, mit anderen umzugehen und die richtige Portion Geselligkeit für den Job aufzubringen? Fragen Sie nach, ob sie zu gesellig, zu ungesellig ist, etc.



Aggressives Potenzial

Die Ergebnisse dieser Bewerberin lassen darauf schließen, dass sie aggressiv mit anderen umgehen und sie als Konkurrenz sehen könnte. Auch wenn dies in manchen Positionen, zum Beispiel im Vertrieb, ein Vorteil sein kann, haben manche Menschen mit diesem Profil Probleme, mit anderen kooperativ zusammenzuarbeiten. Sie könnte manchmal unangenehm und herrisch sein.

Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:

- Bitten Sie sie während des Gesprächs, ihre Arbeitsbeziehungen zu beschreiben und achten Sie auf Reaktionen, die darauf schließen lassen, dass sie mit anderen herrisch oder übertrieben bestimmt umgeht.
- Bitten Sie sie, die Menschen zu beschreiben, mit denen sie am effektivsten zusammenarbeitet bzw. die Menschen, mit denen ihr die Zusammenarbeit schwer fällt. Achten Sie auf Reaktionen, die auf Intoleranz oder übertriebene Aggressivität anderen gegenüber hindeuten.

Fragen an die Referenzgeber:

Wenn Sie mit ihren Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- Wie gut ist die Fähigkeit dieser Person im Vergleich zu anderen (in ähnlichen Positionen), angemessen bestimmt aufzutreten, ohne herrisch oder aggressiv zu sein?
- Ist sie im Umgang mit anderen zu bestimmt, nicht bestimmt genug oder setzt sie genau das richtige Quantum persönlicher Stärke ein?
- Wie kommt sie langfristig mit anderen aus? Hinterlässt sie einen starken ersten Eindruck, der dann verblasst, oder unterhält sie auf lange Sicht angenehme, freundschaftliche 'Win-Win'- Beziehungen?



Skeptisches Menschenbild

Diese Bewerberin wurde bei der Beurteilung ihrer positiven Einstellung und ihres Vertrauens anderen Menschen gegenüber als etwas skeptisch eingestuft. Menschen, die in dieser Kategorie skeptisch und vorsichtig sind, können anderen gegenüber kritisch oder übertrieben misstrauisch oder vorsichtig sein.

Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch

- Bitten Sie sie während des Gesprächs, ihren allgemeinen Führungsstil zu beschreiben. Achten Sie auf Antworten, die darauf hindeuten, dass sie andere übertrieben kritisch sieht, zu stark führt oder extrem argwöhnisch ist.
- Bitten Sie sie, die Probleme der Wirtschaft zu beschreiben. Antworten, die unmotivierte Mitarbeiter sowie Menschen, die nur auf ihren Vorteil bedacht sind oder denen alles egal ist, betonen, lassen auf eine allgemein negative Sicht anderer Menschen schließen.
- Fragen Sie sie, ob sie anderen vertraut oder ob (und ggf. warum) sie zu Argwohn neigt.
- Bedenken Sie, dass ein traumatisches Erlebnis in letzter Zeit, wie zum Beispiel ein Wohnungseinbruch, eine Scheidung im Streit oder der Verlust ihres Arbeitsplatzes, vorübergehend ihre Einstellung beeinträchtigen könnte. Wenn dies der Fall ist, könnte sich ihre Haltung mit der Zeit bessern.

Fragen an die Referenzgeber:

Wenn Sie mit ihren Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- Wie würden die meisten Menschen, mit denen diese Person arbeitet, sie beschreiben?
- Wie würden Sie im Vergleich mit anderen in ähnlichen Positionen (Kollegen) ihre Fähigkeit beschreiben, mit anderen auszukommen und kooperative Arbeitsbeziehungen zu unterhalten?
- Bewertet sie die Arbeit anderer zu kritisch, zu nachsichtig oder liegt sie in der Regel richtig?



Geringe Kritiktoleranz

Menschen mit dieser Ausprägung reagieren sehr empfindlich auf Kritik und fühlen sich schnell in ihren Gefühlen verletzt. Sie sollten bewusst darauf achten, bei Kritik zwischen der Person und der Sache zu unterscheiden und Kritik nicht als Indikator ihres Selbstwerts, sondern mehr als hilfreiche Information zur Weiterentwicklung in der Sache zu sehen. Stärke dieser Menschen ist es, Anzeichen von Unzufriedenheit zu erkennen bevor sie evident werden. Zudem besitzen sie eine hohe Sensibilität für die Art und Weise, wie sie anderen Feedback geben.

Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:

- Versuchen Sie während des Gesprächs herauszufinden, inwieweit diese Bewerberin in der Lage ist, Kritik und potenziell negatives Feedback konstruktiv anzunehmen und zu ihrem Vorteil zu nutzen.
- Bitten Sie sie, Leistungsgespräche mit früheren Vorgesetzten zu beschreiben. Fragen Sie nach guten und weniger guten Einstufungen. Achten Sie darauf, wie sie auf negatives Feedback reagiert. Versucht sie, die Situation objektiv zu sehen, indem sie eingesteht, dass sie ebenfalls zu dem Problem beigetragen hat oder spricht sie von "unvereinbaren Persönlichkeiten"?
- Bitten Sie sie, Konfrontationen oder Meinungsverschiedenheiten mit anderen zu beschreiben. Denkt sie, sie wird von anderen unfair beurteilt? Achtet sie zu sehr darauf, wie sie von anderen gesehen wird? Beeinträchtigt dies ihre Arbeitsbeziehungen?

Fragen an ihre Referenzgeber:

Wenn Sie mit ihren Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- "Wie geht sie mit konstruktiver Kritik um?" (Frage: "Würden Sie sie als empfindlich oder dickhäutig bezeichnen?")
- "Wie gut ist sie im Vergleich zu anderen darin, ihre persönlichen Befindlichkeiten außer Acht lassen und Feedback zu ihrem Vorteil nutzen?"



Dieser Abschnitt enthält Vorschläge für die effektive Führung dieser Bewerberin. Jeder Führungsvorschlag greift einen potenziellen Problembereich auf und empfiehlt einen Weg, ihre Effektivität im Job zu optimieren. Bei einigen Vorschlägen werden Literaturhinweise und andere Empfehlungen gegeben.

Konzentration auf die Arbeit

Sie bringt möglicherweise im zwischenmenschlichen Bereich mehr Energie auf als für die Arbeit. Infolgedessen könnte sie die soziale Komponente ihrer Arbeit zu Lasten ihrer eigentlichen Aufgaben überbetonen, insbesondere wenn sie für die Aufgaben körperliche Energie aufwenden muss. (Möglicherweise redet sie mehr, als dass sie arbeitet.) Ihre Produktivität muss vermutlich genau beobachtet werden. Beurteilen Sie sie nach hohen Leistungsstandards, um sicherzustellen, dass sie soviel "tut", wie sie "redet", gestatten Sie ihr aber gleichzeitig einen gewissen Kontakt mit anderen.

Selbstkontrolle entwickeln

Die Qualität ihrer Analysen und Entscheidungen könnte sich verbessern, wenn sie mehr Selbstkontrolle hätte. Ermutigen Sie sie, ihre ersten Gedanken festzuhalten, sie später wieder aufzugreifen und ihre Machbarkeit kritisch zu hinterfragen. Schlagen Sie ihr vor, des "Teufels Advokaten" zu spielen und ihre Ideen oder Pläne selbst zu kritisieren (und sie dadurch zu verbessern). Halten Sie sie an, andere zu bitten, für sie Alternativen auszuarbeiten und diese gegen ihre ersten Ideen abzuwägen. Wenn nötig, verlangen Sie von ihr, vor dem Start neuer Programme oder Initiativen Ihre Zustimmung einzuholen.

Umgang mit einem hohen Arbeitstempo

Ihre langsame oder methodische Arbeitsweise ist möglicherweise in einem schnellen Arbeitsumfeld nicht angemessen. Wenn diese Position hohe Produktivität innerhalb kurzer Fristen erfordert, benötigt sie wahrscheinlich externe Tempovorgaben, Fristen und spezifische Arbeitsziele, um effektiv zu sein.

Selbstbeherrschung entwickeln

Sie scheint über wenig Selbstbeherrschung in zwischenmenschlichen Situationen zu verfügen und möglicherweise zeigt sie ihre Gefühle, reagiert und äußert ihre Meinung, etc. äußerst spontan. Sie sollte angehalten werden, ihre Wirkung auf andere Menschen zu beobachten und nachzudenken, bevor sie spricht oder handelt.

Anderen gegenüber weniger kritisch sein

Sie ist möglicherweise übertrieben kritisch oder misstraut anderen und sie neigt dazu, ihr Missfallen offen zu äußern. Dies kann dazu führen, dass andere es schwierig finden, mit ihr zusammenzuarbeiten und dass die Moral leidet. Halten Sie sie an, realistische Erwartungen an die Leistung anderer zu stellen und, sofern sie in führender oder leitender Position tätig ist, Einsatz anzuerkennen und gute Leistungen zu belohnen. Auch Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen in Gebieten wie positives Leistungsmanagement bieten sich an.

Taktgefühl entwickeln

Wenn sie ihre Bestimmtheit nicht kontrolliert, könnte ihr starkes Auftreten aggressiv und irritierend auf Kollegen, Kunden und andere wirken. Wir empfehlen, die Qualität ihrer Arbeitsbeziehungen zu beobachten, um zu sehen, ob ihr Durchsetzungsvermögen leicht in Aggressivität oder sogar Nötigung umschlägt. Wenn dem so ist, benötigt sie direktes Feedback und Coaching von einem starken Vorgesetzten, um ihr aggressives Verhalten zu ändern. Dieses Einzelcoaching sollte mit Training in zwischenmenschlichem Umgang sowie einem Kurs in positivem Durchsetzungsvermögen ergänzt werden. Ihr sollte das klare Ziel gesetzt werden, zu lernen, umgänglicher und weniger einschüchternd aufzutreten und ihre Ziele zu verfolgen. Sie sollte auch

Rechenschaft darüber ablegen müssen, ob sie das neue Wissen anwendet, um sich weniger aggressiv zu verhalten.

Kritiktoleranz

Sie scheint sehr dünnhäutig zu sein und könnte negatives Feedback persönlicher nehmen, als es gemeint ist. Bei Korrekturen sollte ihr Vorgesetzter gezielt darauf achten, das Verhalten, nicht die Person, zu kritisieren -- d.h. sie sollte so korrigiert werden, dass das Hauptaugenmerk auf dem beobachteten Verhalten liegt und klare Vorschläge für Verhaltensänderungen gegeben werden. Wenn möglich, sollte ihr Vorgesetzter negatives Feedback so übermitteln, dass sie ihre Selbstachtung wahren kann und sie trotzdem gefordert ist, Leistungsstandards einzuhalten.

Übermäßige Geselligkeit vermeiden

Auch wenn ihre gesellige Art beim Aufbau von Arbeitsbeziehungen, im Umgang mit Kunden sowie in anderen sozialen Situationen sehr hilfreich sein kann, schmälert sie möglicherweise ihre Produktivität, wenn sie nicht in Schach gehalten wird. Es wird empfohlen, diesen Aspekt ihrer Persönlichkeit (zumindest anfangs) zu überwachen, damit übermäßige, nichtproduktive Kontakte im Rahmen gehalten werden.

Schablone  = Mid-Manager, General

