



Mid Manager Sample Selection Report (Deutsch) mit strukturiertem Bewerbungsgespräch

für **Hans Mustermann**

4/30/2004

[Einführung](#)

[Kompetenzübersicht](#)

[Persönlichkeitszusammenfassung](#)

[Persönlichkeitsdetail](#)

[Leitfaden für das Bewerbungsgespräch](#)

[Die Auswahlentscheidung](#)

[Führungsvorschläge](#)

[Grafisches Profil](#)



Copyright 2003 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!

Vertraulichkeit

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

Wie ist dieser Bericht zu verwenden?

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

Auslegungshilfe

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

Feedback an den/die Teilnehmer(in)

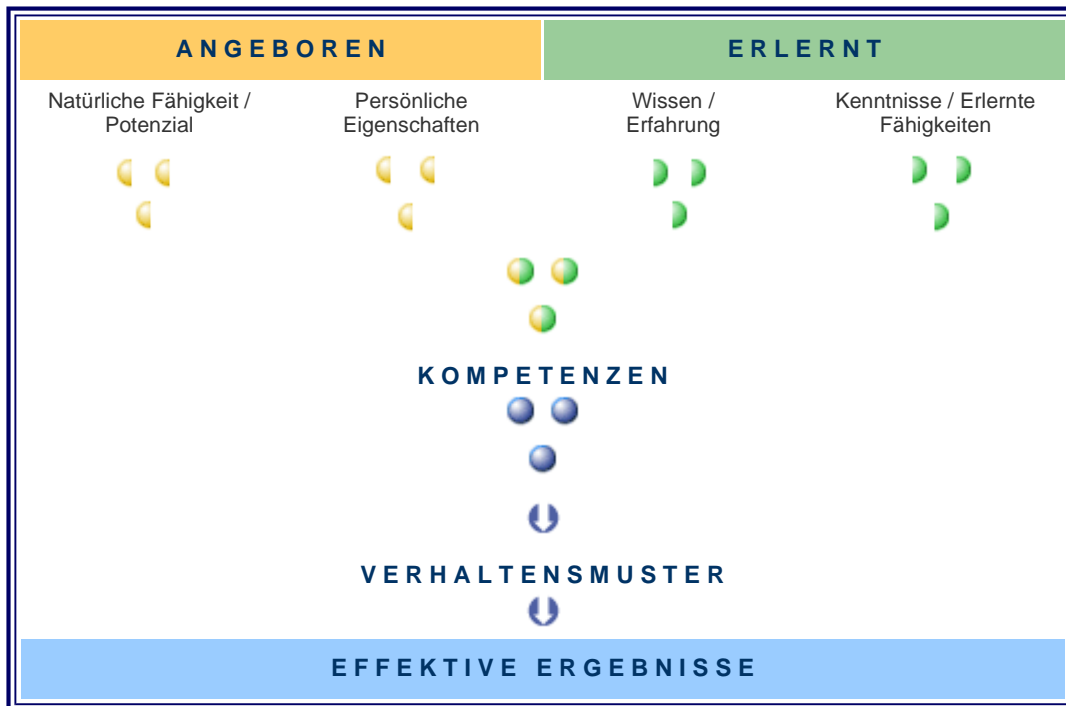
Entwicklungsbericht: Zusätzlich zum Auswahlbericht ist ein Entwicklungsbericht verfügbar. Dieser Bericht wurde dergestalt konzipiert, dass er direkt an den Teilnehmer ausgehändigt werden kann. Er enthält konstruktives Feedback zu den Bewertungsergebnissen sowie spezifische Entwicklungsvorschläge und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

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

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

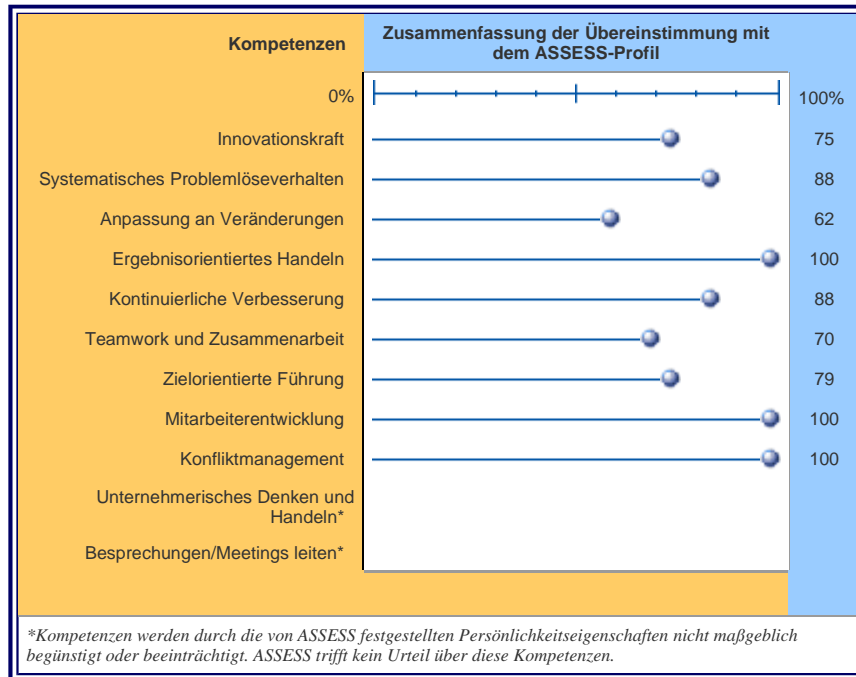
Auf den folgenden Seiten bewertet das ASSESS-System die berufsbezogene Persönlichkeit und die Fähigkeiten dieses Kandidaten (sofern Fähigkeitstests durchgeführt wurden) gegenüber dem Kompetenzmodell.

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







Zusammenfassung

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

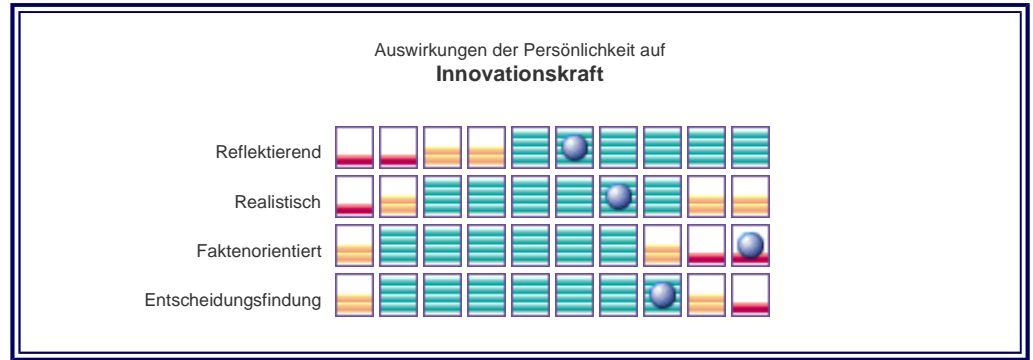


Lesen der Kompetenzdiagramme:

- 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.

Innovationskraft

Entwicklung neuer und kreativer Problemlösungen, die zu verbesserter Leistung, besseren Ergebnissen und höherer Produktivität, etc. führen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Sein kritisches Denkvermögen entspricht den Anforderungen dieser Kompetenz. Wahrscheinlich betrachtet er Sachverhalte von mehreren Blickwinkeln aus und denkt bei Bedarf umfassend.
- Seine realistische, praktische Denkweise sollte ihm helfen, sinnvolle Ideen zu entwickeln.
- Er dürfte ernsthaft nachdenken und sorgfältige Überlegungen anstellen, bevor er eine Entscheidung trifft. Er geht wahrscheinlich keine unnötigen Risiken ein.

Hinderlich

- Seine Innovationsfähigkeit wird möglicherweise dadurch beeinträchtigt, dass er sich zu sehr auf Fakten und Daten stützt. Möglicherweise schenkt er Ideen, die auf Intuition oder Gefühlen basieren, keine Beachtung.

Systematisches Problemlöseverhalten

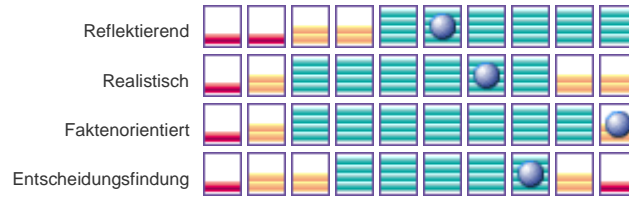
Lösung schwieriger Probleme durch sorgfältige und systematische Bewertung der Informationen sowie der Alternativen und möglichen Konsequenzen.

Bemerkungen:

Förderlich

- Seine relativ kritische Denkweise sollte es ihm ermöglichen, bei Problemen unter die Oberfläche zu schauen, um die zugrunde liegenden Ursachen besser zu verstehen.
- Er dürfte bei der Analyse von Sachverhalten praktisch vorgehen und nach Lösungen suchen, die im Unternehmen realisierbar sind.
- Seine ernsthafte und kontrollierte Denkweise wird ihm helfen, potenzielle Risiken bei Entscheidungen sorgfältig abzuwägen.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf
Systematisches Problemlöseverhalten

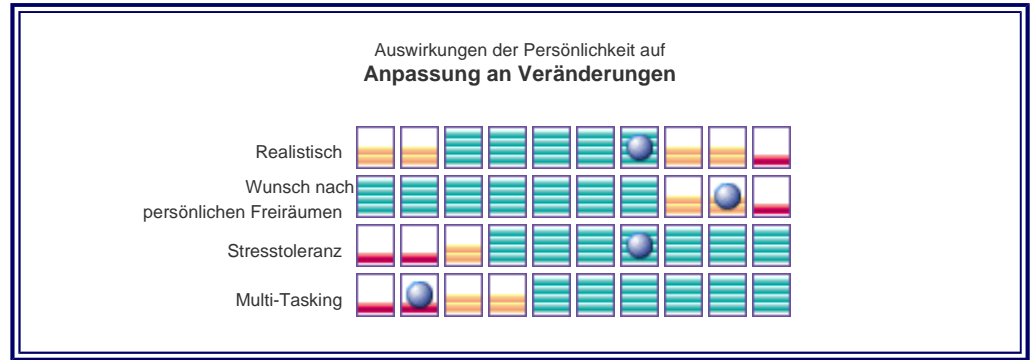


Hinderlich

- Er ist bei der Lösung von Problemen möglicherweise so faktenorientiert, dass er seine Intuition ignoriert und alle nicht greifbaren Fakten außer Acht lässt.

Anpassung an Veränderungen

Anpassung an sich ändernde Situationen und Neugestaltung der Aufgaben und Prioritäten, wenn Veränderungen in der Branche und dem Unternehmen eintreten.



Bemerkungen:

Förderlich

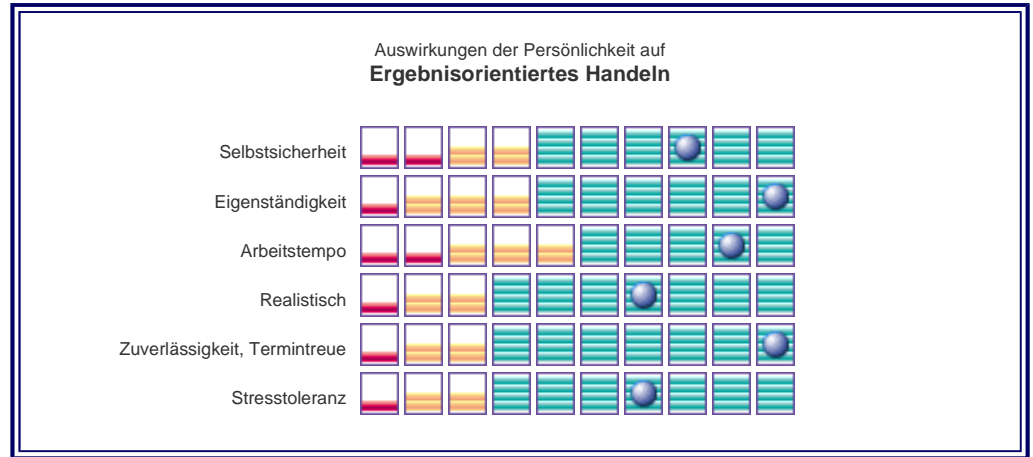
- Aufgrund seiner Fähigkeit, neue Ideen mit Realisierbarkeit zu vereinen, dürfte er gegenüber Änderungen, die im Unternehmen durchführbar sind, offen sein.
- Seine positive und belastbare Persönlichkeit dürfte bei Änderungsmaßnahmen ein großer Vorteil sein. Er leidet weniger unter dem unvermeidlichen Frust und Stress als die meisten anderen.

Hinderlich

- Sein relativ hohes Bedürfnis nach persönlicher Freiheit könnte manchmal seine Bereitschaft mindern, Änderungen in seinem Arbeitsumfeld oder seinen Aufgabenprioritäten zu akzeptieren. Er widersetzt sich möglicherweise Anweisungen oder zögert, Änderungen umzusetzen, die ihm nicht passen.
- Er hat eine starke Präferenz für ein gleichförmiges Arbeitsumfeld. Es kann sein, dass er Veränderungen nicht mag, wenn sie seine Routine durcheinander bringen.

Ergebnisorientiertes Handeln

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



Bemerkungen:

Förderlich

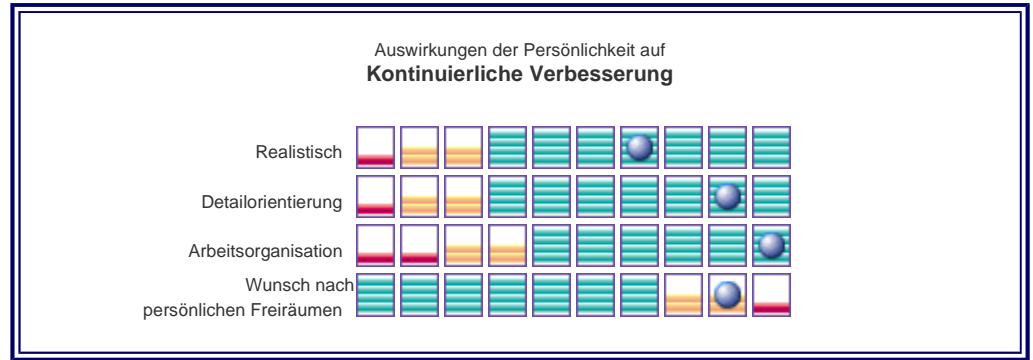
Hinderlich

- 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.
- Sein energisches Arbeitstempo sollte zu einer hohen Arbeitsleistung beitragen. Sein Einsatz dürfte andere anspornen.
- Mit seiner praktischen und pragmatischen Art dürfte er sich um konkrete und unmittelbare Ergebnisse bemühen.
- Dank seines Wunschs, Verpflichtungen zuverlässig nachzukommen, dürfte er Projekte konsequent zu Ende führen.
- Da er auch bei Stress positiv und belastbar bleibt, sollte er in der Lage sein, schwierige und herausfordernde Situationen zu meistern.

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

Kontinuierliche Verbesserung

Suche nach Möglichkeiten zur Verbesserung bestehender Prozesse, Systeme und Methoden, um die Zuverlässigkeit, Qualität und Effektivität der Ergebnisse zu steigern.



Bemerkungen:

Förderlich

- Die relative Ausgewogenheit zwischen den phantasievollen und pragmatischen Komponenten in seinem Denken sollte es ihm ermöglichen, neue Wege der Verbesserung in Betracht zu ziehen, ohne die praktische Umsetzung außer Acht zu lassen.
- Da er äußerst detailorientiert ist, sollte er sehr auf die Genauigkeit seiner Arbeit bedacht sein. Daher dürfte er bei der Verbesserung von Prozessen oder Verfahren auf Qualität achten.
- Seine Tendenz zur persönlichen Organisation sollte es ihm ermöglichen, sich genau an vorgeschriebene Verfahren zur Prozessverbesserung zu halten.

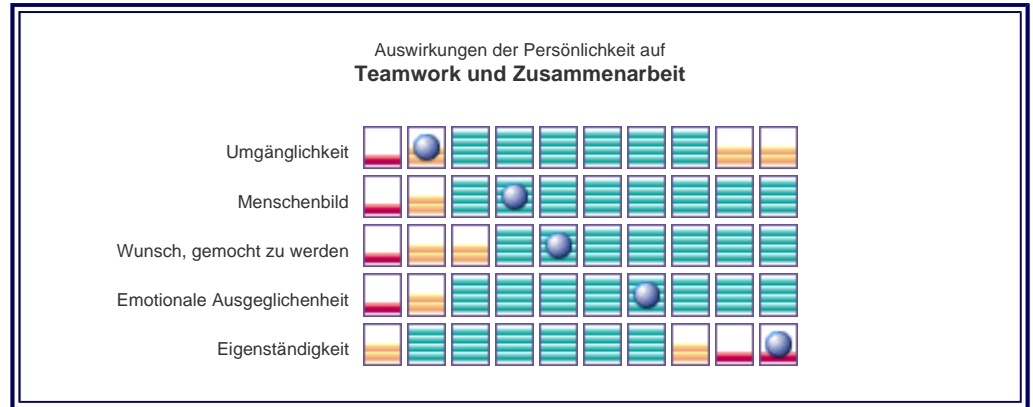
Hinderlich

- Aufgrund seines Bedürfnisses nach persönlicher Unabhängigkeit und Freiheit akzeptiert er möglicherweise nicht immer strenge Verfahren zur Prozessverbesserung, insbesondere wenn er deren Wert oder Notwendigkeit anzweifelt.

Auch wenn die oben dargestellten Skalen gute Indikatoren dessen sind, was unter anderem für diese Kompetenz erforderlich ist, kann ASSESS nicht bewerten, wie wichtig die kritische Frage der Qualität oder Prozessverbesserung für ihn persönlich ist. Bitte achten Sie besonders darauf, dieses Thema während des Bewerbungsgesprächs anzusprechen.

Teamwork und Zusammenarbeit

Verlässliche Arbeit und effektive Zusammenarbeit mit anderen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.



Bemerkungen:

Förderlich

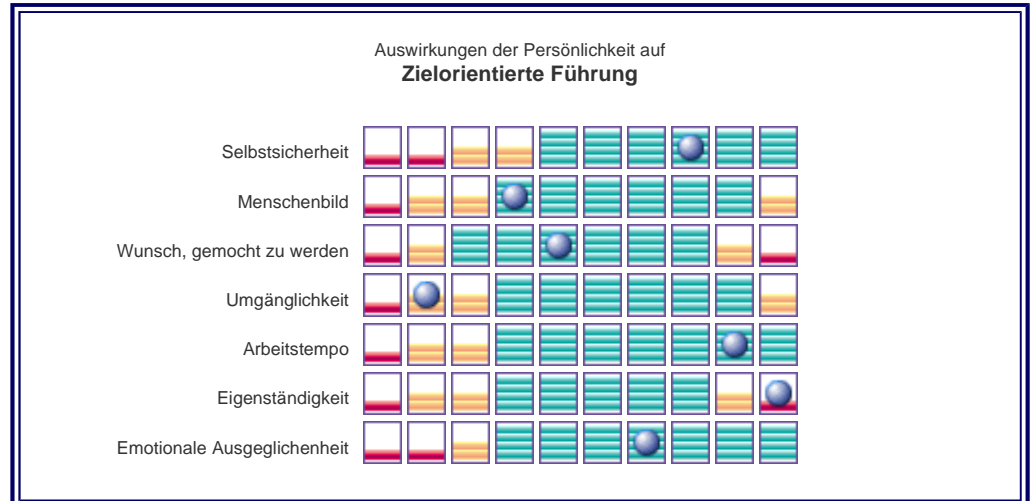
- Da seine Sicht anderer Menschen nicht übertrieben positiv ist, dürfte er eine relativ ausgewogene Perspektive in seine Arbeitsbeziehungen einbringen. Er weiß wahrscheinlich wichtige Beiträge anderer zu schätzen.
- Er hegt einen angemessenen Wunsch, von anderen gemocht zu werden. Daher dürfte er bereit sein, mit anderen zu kooperieren und ihnen entgegenzukommen.
- Seine optimistische Einstellung sollte sich positiv auf die Moral der Gruppe auswirken. Andere dürften seine positive Haltung schätzen und entsprechend reagieren.

Hinderlich

- Sein etwas geringes soziales Bedürfnis könnte manchmal seine Fähigkeit beeinträchtigen, sich aktiv in ein Team einzubringen. Er ist möglicherweise still und hält sich im Umgang mit anderen zurück, bis er sich in der Gruppe wohl fühlt.
- Aufgrund seiner großen Selbständigkeit entscheidet oder handelt er möglicherweise unabhängig, auch wenn seine Handlungen weitreichende Auswirkungen auf andere haben. Es kann sein, dass er gelegentlich bewusst die Zusammenarbeit meidet.

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.
- Seine ausgewogene Sicht anderer Menschen sollte es ihm ermöglichen, sowohl die Stärken als auch die Grenzen der ihm unterstellten Mitarbeiter zu erkennen.
- Sein allgemeiner Wunsch, gemocht zu werden, dürfte seiner Fähigkeit, mit ihm unterstellten Mitarbeitern zusammenzuarbeiten und ihnen entgegenzukommen, förderlich sein.
- Sein persönlicher Einsatz (Arbeitstempo) dürfte für die effektive Führung anderer mehr als ausreichend sein. Seine persönlichen Bemühungen sollten den ihm unterstellten Mitarbeitern als gutes Beispiel dienen.
- Seine im Allgemeinen optimistische Einstellung sollte sich positiv auf die Moral seiner Gruppe auswirken.

Hinderlich

- Aufgrund seines etwas geringen sozialen Interesses spielt er möglicherweise die Bedeutung zwanglosen Umgangs herunter. Ist dies der Fall, könnte er auf ihm unterstellte Mitarbeiter distanzierter wirken, als sie es sich wünschen.
- 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.

Mitarbeiterentwicklung

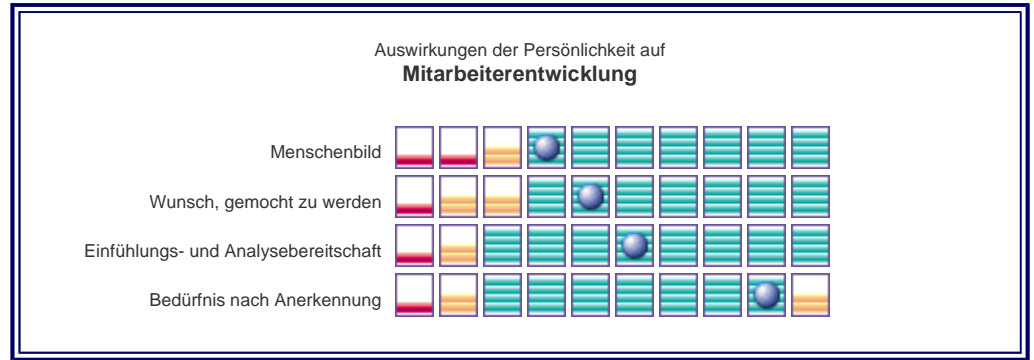
Andere beraten, unterstützen, ihnen Feedback geben und als Mentor zur Seite stehen, um ihre Entwicklung beruflicher Kompetenzen und ihre langfristige Karriereentwicklung zu fördern.

Bemerkungen:

Förderlich

- Seine ausgewogene Sicht anderer Menschen (weder vertrauensselig noch übervorsichtig) sollte ihm helfen, andere objektiv zu sehen und ihre Weiterentwicklung entsprechend zu steuern.
- Mit seinem moderaten Wunsch, gemocht zu werden, sollte er in der Regel bereit sein, den Bedürfnissen anderer in Coaching-Situationen zu entsprechen.
- Er dürfte in der Lage sein, die Bedürfnisse und Motivation der von ihm gecoachten Mitarbeiter zu erkennen, insbesondere wenn er sich Mühe gibt.
- Da für ihn persönlich Aufmerksamkeit und Anerkennung wichtige Motivationsquellen sind, erkennt er wahrscheinlich deren Bedeutung für andere. Wahrscheinlich setzt er Anerkennung ein, um andere zu motivieren.

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

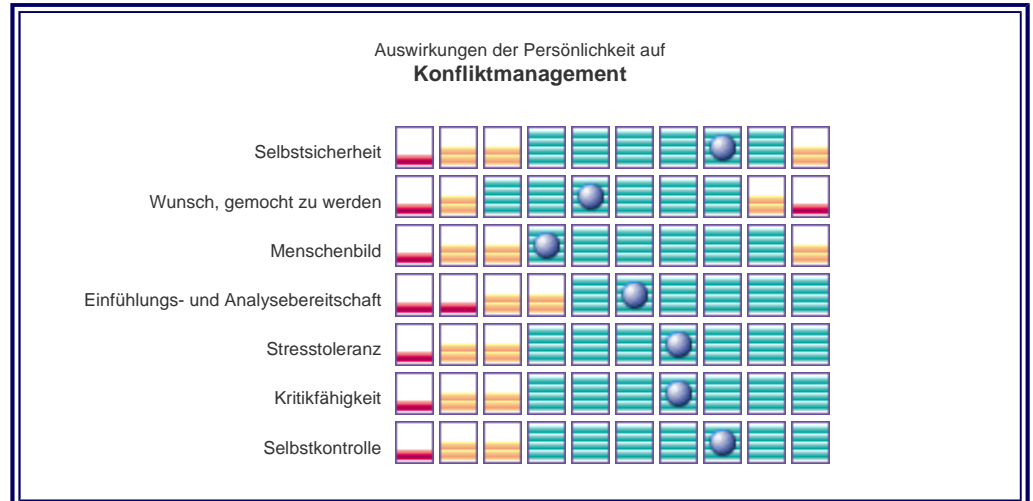


Hinderlich

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

Konfliktmanagement

Umgang mit zwischenmenschlichen Konflikten und effektive Lösung heikler Themen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Seine selbstsichere Art solle es ihm ermöglichen, die Kontrolle zu übernehmen und Konfliktsituationen selbstbewusst zu bewältigen.
- Sein Bedürfnis, gemocht zu werden, scheint für diese Kompetenz angemessen zu sein. Dies sollte ihm helfen, einen gemeinsamen Nenner zu suchen und gute Lösungen zu finden, ohne zu sehr darauf bedacht zu sein, es allen recht zu machen.
- Seine ausgewogene Sicht anderer Menschen sollte es ihm ermöglichen, Konfliktsituationen unvoreingenommen anzugehen.
- Er dürfte in der Lage sein, Menschen und Sachverhalte bei Bedarf umfassend zu betrachten. Dies hilft ihm möglicherweise, Konflikte so aufzuarbeiten, dass für alle ein gemeinsamer Nenner gefunden wird.
- Da er belastbar und positiv ist, sollte er in der Lage sein, dem Stress und Frust der Konfliktbewältigung gut standzuhalten.
- Da er nicht übermäßig empfindlich auf Kritik reagiert, sollte er im Allgemeinen in der Lage sein, in den meisten Konfliktsituationen objektiv zu bleiben.
- Seine zurückhaltende und sorgfältige Vorgehensweise sollte in vielen Situationen, in denen Konflikte zu bewältigen sind, von Vorteil sein. Er dürfte überstürzte Äußerungen oder Handlungen vermeiden.

Hinderlich

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

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 Resource" 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."

Innovationskraft:

- Geben Sie mir mindestens zwei Beispiele, die Ihre Fähigkeit zeigen, am Arbeitsplatz Innovationen einzubringen. Welche neuen Ideen, Verbesserungen oder kreativen Lösungen haben Sie in der letzten Zeit vorgeschlagen? Wurden sie angenommen? Warum?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie sich einer neuen Idee dickköpfig widersetzt haben. Welche Informationen hätten Ihnen geholfen, die Idee zu unterstützen? (Ist der/die Bewerber(in) zu stur, um eine Idee in Betracht zu ziehen, die nicht durch lückenlose Daten untermauert wird?)

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:

- 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?)

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

Anpassung an Veränderungen:

- Waren Ihre Aufgaben in Ihrer jetzigen und Ihren vorherigen Arbeitsstellen relativ konstant oder haben sie sich oft geändert? Was ziehen Sie vor? Wie viele Änderungen finden Sie angenehm? Beschreiben Sie Ihr ideales und Ihr schlimmstes Arbeitsumfeld.

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Schildern Sie mir eine Situation, in der Sie frustriert waren, weil andere zu viele Änderungen an Ihren Arbeitsanforderungen vorgenommen haben. Wie war die Situation? Wie haben Sie sich gefühlt? Was haben Sie gemacht? (Achten Sie auf die Fähigkeit, sich Änderungen anzupassen, trotz eines starken Bedürfnisses, frei von strenger Kontrolle zu sein.)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie aufgrund einer Umstellung vollständig von Ihrer üblichen Arbeitsweise abweichen mussten. Was ist passiert und wie hat es sich auf Sie und Ihre Arbeit ausgewirkt? (Achten Sie darauf, ob er/sie sich Änderungen in seinem/ihrem Routineablauf widersetzt.)

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?

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

Kontinuierliche Verbesserung:

- Geben Sie mir einige Beispiele für Situationen aus Ihrer jüngsten Berufserfahrung, in denen Sie einen Ablauf oder ein Verfahren verbessert haben. Was haben Sie gemacht? Warum?
- Haben Sie in der Vergangenheit Arbeitsabläufe, Prozessbewertungsverfahren oder Leistungsbeurteilungssysteme entwickelt oder an deren Entwicklung mitgewirkt? Schildern Sie die Situation(en) und Ihre Beteiligung.
- Welche besondere Ausbildung oder Erfahrung haben Sie auf dem Gebiet der Prozessverbesserung, Prozessoptimierung und Qualitätssicherung?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie übermäßige Regeln oder einschränkende Vorschriften bei der Arbeit frustriert haben. Wie war die Situation? Was haben Sie gemacht? (Achten Sie auf die Fähigkeit, vorgeschriebene Verfahren und Methoden zu befolgen, auch wenn dies lästig ist.)

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

Teamwork und Zusammenarbeit:

- Beschreiben Sie den letzten Auftrag, bei dem Sie Teil eines Teams waren. Was war Ihre Aufgabe? Welche Aspekte der Teamarbeit lagen Ihnen? Bei welchen Aspekten waren Sie weniger erfolgreich? Warum?
- In welchen Situationen arbeiten Sie lieber allein und in welchen ziehen Sie es vor, im Team zu arbeiten? Warum?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Erzählen Sie mir von Ihren Arbeitsbeziehungen in Ihren letzten beiden Jobs. Welche Aufgabe hatten Sie in den jeweiligen Gruppen? Wie würden Sie Ihren Umgang mit verschiedenen Menschen beschreiben? (Achten Sie auf eine gewisse soziale Zurückhaltung, die die Effektivität des/der Bewerbers/Bewerberin in einem Team einschränken könnte.)
- Geben Sie mir mehrere Beispiele für Arbeitssituationen in letzter Zeit, in denen Sie andere um Hilfe gebeten haben und Situationen, in denen Sie um Hilfe hätten bitten können, es aber nicht taten. Warum haben Sie um Hilfe gebeten bzw. warum nicht? (Vermeidet es der/die Bewerber(in), mit anderen zusammenzuarbeiten?)

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:

- Beschreiben Sie Ihren typischen Umgang mit den Ihnen unterstellten Mitarbeitern. Geben Sie konkrete Beispiele. Wie viel Zeit verbringen Sie damit, mit Ihren Mitarbeitern zu sprechen? Worüber sprechen Sie? (Achten Sie darauf, ob er/sie zu wenig Wert darauf legt, gute soziale Beziehungen mit seinen/ihren Mitarbeitern aufzubauen.)
- Beschreiben Sie mehrere wichtige Arbeitsentscheidungen, die Sie in letzter Zeit getroffen haben. Wie haben Sie diese getroffen? Haben Sie andere Personen in diese Entscheidungen einbezogen? Auf welche Weise? (Achten Sie auf eine Tendenz, zu selbständig zu sein, die soweit gehen kann, dass keine Hilfe oder Unterstützung von anderen angenommen wird.)

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

Mitarbeiterentwicklung:

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

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

Konfliktmanagement:

- Geben Sie mehrere Beispiele für Situationen, in denen Sie dazu beigetragen haben, Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten zu lösen. Was waren die unterschiedlichen Standpunkte? Wie haben Sie die Streitigkeiten gelöst? Welche Lösungen haben Sie entwickelt? Wie zufrieden waren die Parteien mit der Lösung?

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.

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

Besprechungen/Meetings leiten*:

- Beschreiben Sie, wie viel Erfahrung Sie darin haben, kleine und große Meetings zu leiten. Geben Sie mehrere Beispiele für Sitzungen, die Sie für gewöhnlich leiten. Welchem Zweck dienen Sie und zu welchem Ergebnis führen sie für gewöhnlich?
- Welche Rolle spielen Sie in Meetings? Welche Rolle spielen die anderen? Welche Erwartungen stellen Sie an sich selbst und an andere? Wie teilen Sie die Zeit ein und führen zu Ergebnissen?
- Beschreiben Sie Fortbildungen oder Seminare, die Sie besucht haben, um Sitzungen oder andere Gruppenveranstaltungen besser zu leiten oder sich stärker daran zu beteiligen.

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
Innovationskraft	1	2	3	4	5
Systematisches Problemlöseverhalten	1	2	3	4	5
Anpassung an Veränderungen	1	2	3	4	5
Ergebnisorientiertes Handeln	1	2	3	4	5
Kontinuierliche Verbesserung	1	2	3	4	5
Teamwork und Zusammenarbeit	1	2	3	4	5
Zielorientierte Führung	1	2	3	4	5
Mitarbeiterentwicklung	1	2	3	4	5
Konfliktmanagement	1	2	3	4	5
Unternehmerisches Denken und Handeln*	1	2	3	4	5
Besprechungen/Meetings leiten*	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.

Starkes faktenbasiertes Denken

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Innovationskraft
- 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.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Innovationskraft
- 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.

Starkes Freiheitsbedürfnis

Sein starker Wunsch nach persönlicher Freiheit und Unabhängigkeit könnte in Jobs problematisch sein, die die Einhaltung detaillierter Vorschriften, strukturierte Arbeitsrollen, strenge Überwachung, etc. erfordern.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Anpassung an Veränderungen
- Kontinuierliche Verbesserung

Vorschläge

Wenn dies sein Arbeitsumfeld beschreibt, sollten Sie regelmäßige Besprechungen mit ihm fördern und für seine Gedanken und Ideen offen sein. Stellen Sie in seiner Leitung sicher, dass er nach gemeinsam vereinbarten Leistungsstandarten beurteilt wird und dass seine Leistungen mit der entsprechenden Erhöhung an Eigenständigkeit belohnt wird.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Anpassung an Veränderungen
- Kontinuierliche Verbesserung

Vorschläge

Wenn dies sein Arbeitsumfeld beschreibt, sollten Sie regelmäßige Besprechungen mit ihm fördern und für seine Gedanken und Ideen offen sein. Stellen Sie in seiner Leitung sicher, dass er nach gemeinsam vereinbarten Leistungsstandarten beurteilt wird und dass seine Leistungen mit der entsprechenden Erhöhung an Eigenständigkeit belohnt wird.

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. Nachfolgend erhalten Sie einige allgemeine Literaturhinweise, die für das Coaching dieses Teilnehmers/dieser Teilnehmerin oder anderer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen hilfreich sein könnten.

Masterful Coaching: Extraordinary Results by Impacting People and the Way They Think and Work Together by Robert Hargrove, Pfeiffer & Company, 1995.

Leader As Coach: Strategies for Coaching & Developing Others by David B. Peterson & Mary Dee Hicks, Personnel Decisions International, 1996.

Action Coaching: How to Leverage Individual Performance for Company Success by David L. Dotlich & Peter C. Cairo, Jossey-Bass, 1999.

Results-Based Leadership by David Ulrich, Jack Zenger, & Norman Smallwood, Harvard Business School Press, 1999.

Leadership: The ASTD Trainers Sourcebook by Anne F. Coyle, McGraw-Hill, 1996.

Coaching for Improved Work Performance by Ferdinand Fournies, McGraw-Hill, 2000.

