



SCHELEN\*AG

Institut für Managementberatung und Bildungsmarketing

## Vertraulicher ASSESS-Auswahlbericht (ASSESS Performance Analyse)

*für* **Hans Mustermann**

Datum: 3/4/2005

[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.

---

Verwendete Normen für diesen Report: German



## 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, Berufskompetenz, 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 im Normalfall 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.



### Der Bericht

Beachten Sie bei der Durchsicht des Bericht bitte Folgendes:

- Die Ergebnisse basieren auf der Selbsteinschätzung des Kandidaten und können durch ein positives oder negatives Selbstbild beeinflusst werden. Andere sehen ihn vielleicht anders, als er sich selbst sieht.
- Wir haben seine Rohergebnisse beim Fähigkeitstest und das Persönlichkeitsprofil mit einer Berufsnormgruppe (Menschen, die in Jobs arbeiten, die überwiegend ein Hochschulstudium erfordern) verglichen, um die in diesem Bericht enthaltenen Aussagen und Vorschläge zu formulieren. Beim Lesen sollten Sie für sich "im Vergleich zu den meisten Vertretern der Normgruppe" hinzusetzen.
- Der Bericht berücksichtigt nicht seinen Werdegang, seine Ausbildung, fachlichen Kompetenzen oder Erfahrung. Deshalb bewerten diese Ergebnisse nicht seine persönliche Effektivität oder die Qualität seiner Arbeitsleistung, sondern beschreiben die Fähigkeiten und Eigenschaften, die (zusammen mit diesen anderen Faktoren) seine Leistung im Job beeinflussen können.
- Viele der Eigenschaften, die in diesem Bericht beschrieben werden, können in manchen Situationen Stärken darstellen und in anderen Schwächen. Um den maximalen Nutzen der Beurteilung zu erreichen, sollten seine Ergebnisse im Kontext einer bestimmten Position oder eines Arbeitsumfelds betrachtet werden.

### Das grafische Profil

Bitte beachten Sie Folgendes bei der Durchsicht des grafischen Profils:

- Das Profil ist ein Kurzüberblick, der Ihnen ermöglicht, große Unterschiede von einer Dimension zur nächsten zu erkennen. Schenken Sie den kleinen Unterschieden nicht zu viel Aufmerksamkeit.
- Hohe Bewertungen sind nicht unbedingt gut und niedrige Bewertungen sind nicht unbedingt schlecht. Lesen Sie den gesamten Bericht, um eine tiefgehende Beurteilung zu erhalten.
- Die kleinen schattierten Rechtecke zeigen die prozentualen Ergebnisse des Kandidaten im Vergleich zu den Berufsnormgruppen an. Ein prozentuales Ergebnis von 60 zeigt zum Beispiel an, dass er höher als 60% der Personen in der Berufsnormgruppe und niedriger als 40% der Personen in der Normgruppe lag.
- Die schattierten Balken zeigen das prozentuale Spektrum zwischen 25 und 75 einer anderen Vergleichsgruppe an. Diese "Vorlage" zeigt an, wie die meisten Personen in der Vergleichsgruppe abgeschnitten haben. Die für diesen Bericht verwendete Vergleichsgruppe ist oben auf dem grafischen ASSESS-Profil angegeben.
- ASSESS kann Ihnen Vorlagen für viele spezifische Berufsbilder (z.B. Buchhaltung, Vertrieb, etc.) sowie für leitende Positionen zur Verfügung stellen.
- Um in einem Job erfolgreich zu sein, müssen die Ergebnisse nicht innerhalb der schattierten Bereiche liegen (typisches Spektrum). Bei den Eigenschaften jedoch, die außerhalb des typischen Spektrums liegen, sollten Sie überlegen, ob dies in der entsprechenden Position eine Stärke oder eine potenzielle Schwäche darstellt.



*Dieser Abschnitt des ASSESS-Berichts liefert einen schnellen Überblick über die Bereiche, in denen sich der Kandidat 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

- Seine Einschätzungen sind wahrscheinlich objektiv und sachlich.
- Er hat wahrscheinlich eine praktische Einstellung und dürfte zu realistischen Lösungen tendieren.
- Er trifft wahrscheinlich reife Entscheidungen.
- Er ist selbständig und verlässt sich wahrscheinlich auf sein eigenes Urteil und übernimmt die Verantwortung für sein Handeln.
- Er dürfte an Aufgaben energisch herangehen; sein Arbeitstempo dürfte hoch sein.
- Er führt die Aufgaben, die er anfängt, wahrscheinlich zu Ende.
- Er sollte in der Lage sein, Kritik objektiv aufzufassen.
- Er ist wahrscheinlich durchsetzungsfähig und hat Gefallen daran, andere zu beeinflussen.
- Seine Einstellung sollte in der Regel positiv sein.

### Potenzielle Schwächen

- Er bevorzugt gleichförmige Routearbeit, bei der er immer nur an einer Aufgabe arbeiten muss. Änderungen und komplexe Anforderungen können bei ihm möglicherweise Frust auslösen und es könnte sein, dass er sich ihnen widersetzt.
- Er widersetzt sich möglicherweise aktiv, wenn er eingeschränkt wird oder Anweisungen befolgen muss.

### Sonstiges

- Er scheint ein sehr starkes Bedürfnis nach Aufmerksamkeit und Anerkennung zu haben.
- Er scheint auf Details zu achten.
- Er ist wahrscheinlich ein Perfektionist.
- Er scheint wenig soziales Interesse zu haben und könnte sich in manchen sozialen Situationen unwohl fühlen.





### Denkweise

Im Rahmen seiner geistigen Fähigkeiten scheint er eine durchschnittlich starke Tendenz zu haben, unter die Oberfläche zu schauen oder Dinge zu hinterfragen. Sein Wunsch, Sachverhalte wirklich zu begreifen, dürfte ebenso ausgeprägt sein wie bei dem typischen Vertreter der Berufsgruppe

Er dürfte bei der Bewertung von Informationen und der Entscheidungsfindung ernsthaft und verantwortungsbewusst vorgehen. Es ist unwahrscheinlich, dass er voreilige Schlüsse zieht oder übereilte Entscheidungen trifft.

Er scheint Situationen und Probleme sehr sachlich zu sehen und dürfte in der Regel nicht zulassen, dass seine Gefühle sein Urteil beeinflussen. Sein Bemühen um eine realistische und pragmatische Denkweise scheint dem Durchschnitt zu entsprechen. Wahrscheinlich nimmt er Informationen objektiv auf und ist in der Lage, praktische und vernünftige Lösungen zu entwickeln.

Seine Ergebnisse lassen darauf schließen, dass er ebenso systematisch und organisiert denkt wie der typische Vertreter der Berufsgruppe.

Da seine praktische, objektive Seite gegenüber seiner Neigung zur umsichtigen und kritischen Reflexion überwiegt, stellt er bei Entscheidungen den unmittelbaren Nutzen des Endprodukts wahrscheinlich über die sorgfältige Abwägung aller Aspekte. Er 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

Er scheint über viel Elan und Energie zu verfügen. Er sollte eindeutig handlungsorientiert und in der Lage sein, ein anspruchsvolles Arbeitstempo zu halten.

Er scheint ein selbständiger Mensch zu sein, der sowohl organisatorische Freiheit als auch persönliche Unabhängigkeit haben möchte. Er zieht es wahrscheinlich vor, sich auf sein eigenes Urteil zu verlassen und möchte frei von Einschränkungen, Vorschriften und Vorgaben sein, die andere erstellen. In den meisten Situationen dürfte es ihm nichts ausmachen, Aufgaben selbständig und nach seiner Methode zu lösen.

Seine Ergebnisse lassen darauf schließen, dass er gleichförmige Routinearbeit vorzieht. Er arbeitet wahrscheinlich am besten, wenn er seine Arbeit planen und organisieren kann. Situationen, in denen er schnell umschwenken und mehreren Anforderungen gleichzeitig gerecht werden muss, könnten ihn frustrieren. Er benötigt möglicherweise Hilfe, um flexibel zu bleiben und sich anzupassen.

Seine Ergebnisse deuten darauf hin, dass er großen Wert auf die Fertigstellung von allen Aufgaben legt. Andere sollten sich darauf verlassen können, dass er von sich aus die Aufgaben beendet, die er anfängt und dabei beharrlich ist.

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

Er äußerte ein starkes Bedürfnis nach Aufmerksamkeit. Die Anerkennung durch seinen Vorgesetzten und das Unternehmen sind für ihn wahrscheinlich sehr wichtig. Er braucht möglicherweise viel positives Feedback (Lob), um sich wohl zu fühlen und zufrieden zu sein. Ohne diese Anerkennung könnte seine berufliche Leistung leiden. (Manche Menschen mit diesem Profil legen mehr Wert darauf, einen guten Eindruck zu erwecken, als tatsächlich gut zu sein.)

Er scheint die Arbeit an Aufgaben, die eine hohe Detailorientierung erfordern, zu mögen. Auch die Planung und Organisation scheinen ihm Spaß zu machen. Das Ergebnis dieser Kombination dürfte eine gründliche und genaue Arbeitsweise sein.



### Beziehungsstil

Er scheint wenig Gefallen daran zu haben, andere Menschen zu treffen oder kennenzulernen. Daher zieht er möglicherweise eine Position vor, in der er allein arbeiten kann oder immer mit den selben Menschen zu tun hat. Möglicherweise ist er etwas schüchtern oder ein unabhängiger Mensch, der gern Zeit allein verbringt.

Er beschreibt sich als selbstbewusst, trotz seiner geringen sozialen Sicherheit. Auch wenn es sein kann, dass er sich zu sozialem Umgang zwingt, ist er dabei möglicherweise nicht wirklich gewandt. Er neigt wahrscheinlich dazu, Kontrolle eher über Willensstärke als über soziales Feingefühl auszuüben.

Er scheint eine durchschnittliche Neigung zu haben, andere und ihre Beweggründe zu analysieren und seine Sicht ist weder übermäßig positiv noch negativ. Seine Beurteilungen sollten durch eine ausgewogene Sicht der Stärken und Schwächen geprägt sein.

Er beschreibt sich als durchschnittlich freundlich und umgänglich. Er sollte ebenso sehr in der Lage sein wie der typische Vertreter der Berufsgruppe, anderen zu gefallen und Konflikte zu vermeiden.

Er schildert sich selbst als ebenso optimistisch und positiv wie den typischen Vertreter der Berufsgruppe und zeigt durchschnittliche Zurückhaltung und Kontrolle über seine Gefühle.

Er dürfte in der Lage sein, persönliche Kritik ebenso gut wie der typische Vertreter der Berufsgruppe zu akzeptieren und für seine Weiterentwicklung zu nutzen, anstatt sie persönlich zu nehmen.

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



## Beeinflussung

Er scheint zu den Menschen zu gehören, die Situationen mögen und suchen, in denen sie andere leiten oder überzeugen müssen. Sein Stil ist wahrscheinlich stark und beeinflussend.

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

- Persönliche Stärke
- Organisation und Struktur
- Persönlicher Einsatz als Vorbild
- Disziplin und Selbstbeherrschung
- Entschlossenheit und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- Gesunder Menschenverstand
- Unvoreingenommenheit
- Ruhe und Besonnenheit
- Bemühen um Genauigkeit und Präzision

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

- Schüchternheit oder geringes soziales Interesse
- Extreme Unabhängigkeit



*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:

- Große Selbständigkeit
- Schwach ausgeprägtes Mult-Tasking
- Hohes Freiheitsbedürfnis
- Hohes Bedürfnis nach Aufmerksamkeit
- Hohes Detailinteresse
- Geringe Geselligkeit

*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](http://www.bigby.com/systems/assessv2/resources/manager).*



### Hohe Eigenständigkeit

Dieser Bewerber 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 dieses Bewerbers sprechen, sollten Sie versuchen herauszufinden, wie oft er eng mit anderen zusammengearbeitet hat, anstatt unabhängig Zuarbeit zu leisten.
- Bitten Sie ihn zu beschreiben, in welchen Situationen er seiner Ansicht nach allein effektiver gearbeitet hat und welche Situationen stärkere Zusammenarbeit oder das Delegieren von Aufgaben erforderten.
- Fragen Sie ihn, welche Stärken er in ein Team einbringt und welche Aspekte der Teamarbeit er am schwierigsten oder aufreibendsten findet.
- Bitten Sie ihn, 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 er heute anders machen?

#### *Fragen an die Referenzgeber:*

Wenn Sie mit seinen 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 er Führungsverantwortung hatte: In welchem Umfang musste er wichtige Aufgaben delegieren?
- Wie gut arbeitete er mit anderen zusammen und delegierte er Aufgaben?
- Gab es Situationen, in denen er zu eigenständig arbeitete? Welches waren die Umstände? Was war das Ergebnis?



### **Schwach ausgeprägtes Multi-Tasking**

Diese Person wurde bei der Beurteilung ihrer Multi-Tasking-Fähigkeit niedrig eingestuft. Menschen, die in dieser Kategorie niedrige Ergebnisse erzielen, ziehen es oft vor, immer nur an einer Aufgabe zu arbeiten und haben Schwierigkeiten, mehreren Anforderungen gleichzeitig gerecht zu werden. Sie fühlen sich möglicherweise in einem abwechslungsreichen, sich ändernden Arbeitsumfeld unwohl.

#### *Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:*

- Bitten Sie den Bewerber während des Gesprächs, Situationen zu beschreiben, in denen er mehrere Projekte gleichzeitig koordinieren und leiten musste. Achten Sie auf die Herausforderungen, denen er sich stellen musste und wie er seine Arbeit unter diesen Umständen ausgeführt hat.
- Bitten Sie ihn, eine Situation zu beschreiben, in der er vollständig von seiner Routine oder üblichen Arbeitsweise abweichen musste. Wie hat er darauf reagiert? Wie hat sich dies auf seine Arbeitssicherheit ausgewirkt? Auf seine Produktivität?

#### *Fragen an die Referenzgeber:*

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

- "Wie gut ist im Vergleich zu anderen die Fähigkeit dieser Person, an mehreren Aufgaben gleichzeitig zu arbeiten und bei allen effizient zu sein?"
- "Wie hat er Ihrer Erfahrung nach auf unvorhergesehene Änderungen seines Arbeitsumfelds oder der allgemeinen Arbeitsanforderungen reagiert?"



### **Sehr hohes Freiheitsbedürfnis**

Dieser Bewerber wurde bei der Beurteilung seines Bedürfnisses nach persönlichen Freiräumen sehr hoch eingestuft. Manche Menschen, die in dieser Kategorie hohe Ergebnisse erzielen, möchten beträchtlichen Spielraum in ihrer Arbeit haben. Oft neigen sie dazu, sich zu widersetzen, wenn sie meinen, zu enger Kontrolle oder straffem Management zu unterstehen.

(Anmerkung: In manchen Positionen, vor allem auf höheren Ebenen, oder Jobs, die selbständiges Handeln und Entscheiden erfordern, ist ein hohes Freiheitsbedürfnis weniger problematisch und eher akzeptabel. In stark strukturierten Positionen, in denen der Mitarbeiter bereit sein muss, Regeln und Anweisungen zu befolgen und nach Vorschrift zu handeln, etc. ist dieses Freiheitsbedürfnis hingegen problematischer.)

#### *Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:*

- Bitten Sie ihn während des Gesprächs, das Umfeld zu beschreiben, in dem er am besten arbeitet und das Umfeld, das nicht zu ihm passt. Achten Sie auf Antworten, die auf Aufmüpfigkeit oder Schwierigkeiten bei der Befolgung von Anweisungen hindeuten.
- Bitten Sie ihn, den Führungsstil zu beschreiben, der ihm am besten und am wenigsten liegt. Achten Sie auf Antworten, die auf Schwierigkeiten hindeuten, Anleitung anzunehmen.

#### *Fragen an die Referenzgeber:*

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

- Wie würden Sie im Vergleich zu anderen (in ähnlichen Positionen) die Fähigkeit dieser Person beschreiben, Anweisungen und Anleitung ohne ungebührlichen Widerstand anzunehmen?
- Wie würden Sie die Führung dieser Person beschreiben? (Fragen Sie weiter -- leicht, schwierig und warum?)



### **Sehr hohes Bedürfnis nach Aufmerksamkeit**

Das Bedürfnis nach Aufmerksamkeit dieser Bewerberin wurde sehr hoch eingestuft. Menschen, die in dieser Kategorie hohe Ergebnisse erzielen, fühlen sich in der Regel in Positionen wohl, die sie ins "Rampenlicht" rücken, aber es ist für sie auch äußerst wichtig, Anerkennung zu erfahren. Dieses Bedürfnis kann dazu führen, dass sie ihre Ergebnisse als zu positiv darstellen bzw. dazu neigen, ihre Motivation zu verlieren, wenn sie sich in Situationen befinden, die ihrer Meinung nach weniger Aufmerksamkeit erfahren und ihnen daher wahrscheinlich keine Anerkennung bringen.

#### *Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:*

- Bitten Sie ihn, einen guten und einen schlechten Chef in Bezug darauf zu beschreiben, wie er geführt werden möchte. Achten Sie auf und fragen Sie nach seiner Motivation. Reagiert er stark auf Anerkennung? Lässt er in seiner Arbeit nach, wenn er wenig Anerkennung erhält?
- Bitten Sie ihn, sein Motivationsbedürfnis zu beschreiben. Was würde er zum Beispiel seinem Vorgesetzten raten, wie er für harte Arbeit motiviert werden kann?
- Bitten Sie ihn, seine bisherige berufliche Leistung zu beschreiben. Achten Sie darauf, ob er prahlt oder sich hervortun möchte.

#### *Fragen an die Referenzgeber:*

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

- Wie würden Sie im Vergleich zu anderen (in ähnlichen Situationen) die Eigenmotivation dieser Person beschreiben? Scheint es für ihn wichtig zu sein, seine Arbeit gut zu machen, unabhängig davon, welche Anerkennung er für seine Ergebnisse erwarten kann?
- Scheint er etwas prahlerisch zu sein, oder zeigt er die Tendenz, seine Ergebnisse zu sehr hervorzuheben? Oder würden Sie sagen, dass es für ihn weniger wichtig ist, ob andere seine Leistungen bemerken?
- Was geschieht, wenn er keine Anerkennung erhält? Bleibt seine Motivation die gleiche oder lässt sie nach?



### **Hohes Detailinteresses**

Dieser Bewerber wurde bei der Beurteilung seiner Detailorientierung sehr hoch eingestuft. Menschen mit diesem Profil tendieren dazu, sich sorgfältig auf die Qualität ihrer Arbeit zu konzentrieren und neigen weniger zu Fehlern. Sie können jedoch gelegentlich zu detailliert vorgehen und zu viel Zeit damit verbringen, nach Perfektion zu streben.

#### *Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:*

- Versuchen Sie während des Gesprächs, die Fähigkeit des Bewerbers zu beurteilen, Genauigkeit und Dringlichkeit in Einklang zu bringen. Kann er sorgfältig und schnell arbeiten?
- Bitten Sie ihn zu beschreiben, wie er seine Arbeit überprüft.
- Bitten Sie ihn, eine Situation zu beschreiben, in der er eine Frist verpasst oder länger gebraucht hat, weil er so genau und präzise gearbeitet hat.
- Fragen Sie ihn, was er macht, wenn er unter Zeitdruck steht, aber noch keine Gelegenheit hatte, seine Arbeit gründlich zu prüfen. Wie geht er vor?

#### *Fragen an die Referenzgeber:*

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

- Wie würden Sie im Vergleich zu anderen (in ähnlichen Positionen) seine Fähigkeit beschreiben, Dringlichkeit und Qualität in Einklang zu bringen?
- Braucht er länger als andere, um seine Aufgaben zu beenden?



### **Geringe Umgänglichkeit**

Dieser Bewerber scheint ein relativ geringeres Bedürfnis nach sozialen Kontakten zu haben und etwas schüchtern zu sein oder sich in der Gesellschaft anderer unwohl zu fühlen. Dies könnte seine Effektivität in Positionen schmälern, die von ihm verlangen, dass er mit Fremden Smalltalk betreibt oder zu Geschäftsessen geht, etc. Bedenken Sie jedoch, dass manche Menschen, die ein geringes Bedürfnis nach sozialem Miteinander haben, in Situationen, in denen sie sich nicht mit zu vielen ihnen unbekanntem Menschen umgeben müssen, angenehme und effektive Gesprächspartner sein können.

#### *Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:*

- Versuchen Sie während des Gesprächs zu beurteilen, inwieweit sich der Bewerber in der Gesellschaft anderer wohl fühlt und wie er mit den wichtigen sozialen Aspekten seiner Arbeit umgeht. Bitten Sie ihn, die sozialen Aspekte seines Jobs zu beschreiben (zum Beispiel Geschäftsessen mit Kunden). Achten Sie auf Anzeichen dafür, dass er sich dabei unwohl fühlt oder diesen Teil seiner Arbeit nicht mag. Fragen Sie ihn, ob ihm diese Aspekte gefallen oder für ihn nur Teil des Jobs sind.
- Bitten Sie ihn, die zwischenmenschlichen Kontakte zu beschreiben, die er in seinem Job hat. Welche dieser sozialen Rollen mag er am meisten, welche am wenigsten? Wie würden seine Kollegen seinen zwischenmenschlichen Stil beschreiben?
- Achten Sie insbesondere darauf, wie sich der Bewerber Ihnen und den anderen am Gespräch beteiligten Personen gegenüber verhält. Ist er während des Gesprächs entspannt? Ist er in der Lage, ein entspanntes Gespräch mit Ihnen zu führen, oder läuft es eher verkrampft?

#### *Fragen an die Referenzgeber:*

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

- Wie gut ist im Vergleich zu anderen in ähnlichen Positionen die Fähigkeit dieser Person, auf andere zuzugehen?
- Taut er anderen gegenüber irgendwann auf und beteiligt sich an wichtigen sozialen Funktionen, oder scheint er ein Einzelgänger zu sein?
- Wie wirkt(e) er auf seine Kollegen (ihm unterstellte Mitarbeiter)? Distanziert? Unnahbar? Offen?



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

### **Überorganisation vermeiden**

Aufgrund seines starken Bedürfnisses nach Struktur und seiner Detailorientierung läuft er Gefahr, seine Arbeit übermäßig zu organisieren und zu planen. Wenn diese Neigung zum Problem werden sollte, geben Sie ganz klare Leistungsvorgaben und helfen Sie ihm, sich auf das Ergebnis zu konzentrieren. Teilen Sie ihm mit, wenn er sich in Details verrennt oder mehr Zeit als nötig mit Organisieren verbringt

### **Umgang mit dem Wunsch nach Unabhängigkeit**

Sein starker Wunsch nach persönlicher Freiheit könnte in Jobs problematisch sein, die die Einhaltung detaillierter Vorschriften und strukturierter Arbeitsrollen, strenge Überwachung, etc. erfordern. Wenn dies sein Arbeitsumfeld beschreibt, sollten Sie regelmäßig mit ihm sprechen und seinen Gedanken und Ideen gegenüber offen sein. Stellen Sie bei seiner Führung sicher, dass er nach gemeinsam festgelegten Leistungsstandards beurteilt wird und dass seine Leistungen mit der entsprechenden Erhöhung seiner Eigenständigkeit belohnt werden.

### **Motivationsförderung**

Er wird möglicherweise so stark durch Anerkennung und positives Feedback motiviert, dass seine Motivation leidet, wenn er nicht die Aufmerksamkeit erhält, die er seiner Meinung nach verdient. Es ist bei seiner Führung wichtig, ihm echte Anerkennung für seine Leistungen entgegenzubringen. Ermutigen Sie ihn auch, sich Ziele zu setzen und seinen Fortschritt nach seinen eigenen (und externen) Maßstäben zu bewerten.

### **Stärker zum Teamspieler werden**

Seine Kombination aus hoher Selbständigkeit und geringem sozialen Interesse kann zu einer übermäßig unabhängigen Arbeitsweise führen. Insbesondere wenn sein Arbeitsumfeld enge Abstimmung zwischen den Kollegen oder eine teamorientierte Methode erfordert, muss er möglicherweise lernen, kooperativer zusammenzuarbeiten, als es seiner Art entspricht. Ermutigen Sie ihn, an Teamaktivitäten teilzunehmen, andere um ihre Meinung zu bitten und sein Wissen und seine Erfahrungen mit anderen auszutauschen. Schlagen Sie ihm auch vor, Trainingskurse für Teamaufbau und zwischenmenschlichen Umgang zu besuchen.

Schablone  = Professional, General

