



Standard - Kompetenzmodell: Sachbearbeiter / Spezialist - Auswahlbericht mit strukturiertem Bewerbungsgespräch

für Max Mustermann

7/5/2012

[Einführung](#)

[Kompetenzübersicht](#)

[Persönlichkeitszusammenfassung](#)

[Persönlichkeitsdetail](#)

[Leitfaden für das Bewerbungsgespräch](#)

[Die Auswahlentscheidung](#)

[Führungsvorschläge](#)

[Grafisches Profil](#)

Exklusiver Lizenzträger für ASSESS in Zentral Europa, SCHEELEN AG, www.assess-online.de

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



Copyright © 1999-2012 Bigby, Havis & Associates, Inc. gemäss dem Assess Systems, Dallas, TX, USA. Alle Rechte vorbehalten.

Verwendete Normen für diesen Report: German (2012)

Vertraulichkeit

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

Wie ist dieser Bericht zu verwenden?

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

Auslegungshilfe

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

Feedback an den/die Teilnehmer(in)

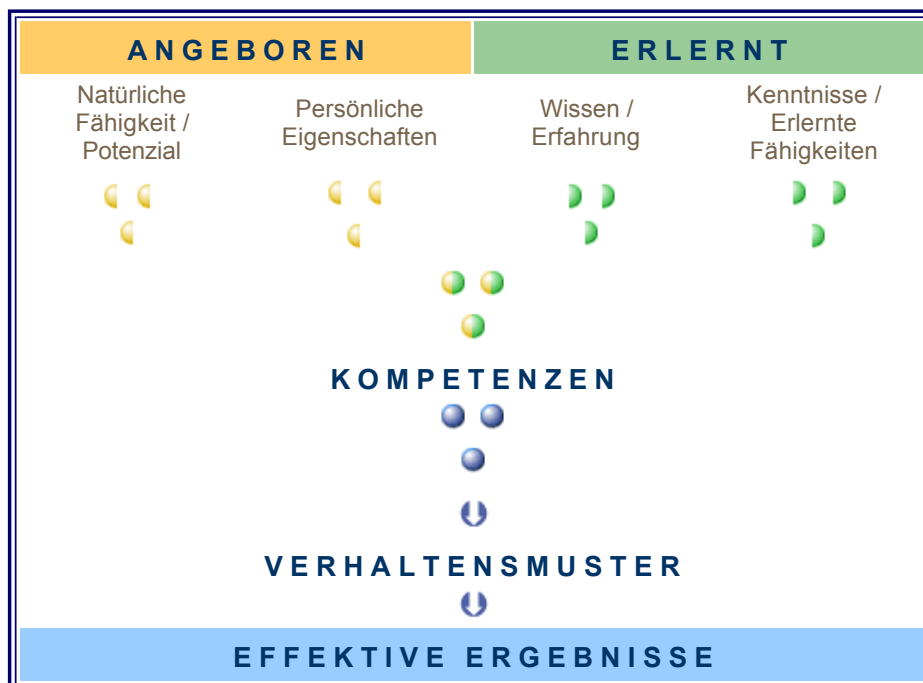
Entwicklungsbericht: Zusätzlich zum Auswahlbericht ist ein Entwicklungsbericht verfügbar. Dieser Bericht wurde dergestalt konzipiert, dass er direkt an den Teilnehmer ausgehändigt werden kann. Er enthält konstruktives Feedback zu den Bewertungsergebnissen sowie spezifische Entwicklungsvorschläge und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

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

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

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

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

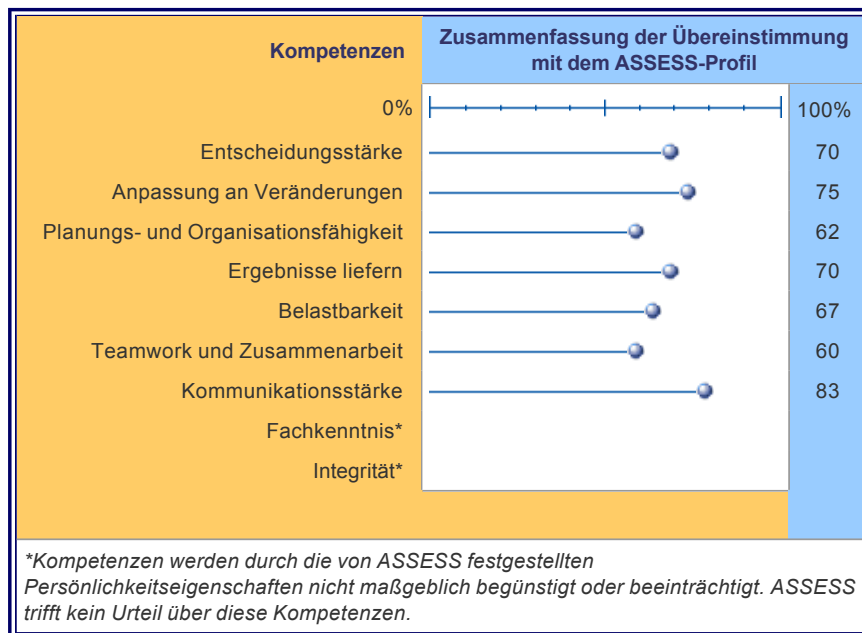


Zusammenfassung





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

Wenn Sie die Ergebnisse interpretieren bedenken Sie bitte folgendes:

- Die Zusammenfassung der Kompetenzbewertung eines Kandidaten zeigt die prozentuale Übereinstimmung der persönlichen Charakteristiken mit dem Kompetenzmodell. Eine große Übereinstimmung lässt auf ein Persönlichkeitsprofil schließen, bei dem die Kompetenzen vorhanden sind. Umgekehrt weist eine geringe Übereinstimmung auf ein Persönlichkeitsprofil hin, bei dem die Kompetenzen in den spezifischen Bereichen nicht vorhanden sind.
- Das Vorhandensein von Kompetenzen in bestimmten Bereichen wird neben der Persönlichkeit auch von anderen Faktoren beeinflusst – wie zum Beispiel Wissen, Erfahrungen, angeborene Fähigkeiten und erlernten Fertigkeiten. Trotzdem, hohe Übereinstimmungen der Werte sollten nicht zwangsläufig als Garantie für die Kompetenzen beurteilt werden. Genauso, geringe Übereinstimmungen sind kein Beweis für das Fehlen der Kompetenzen.
- Vermeiden Sie es die Resultate zu überinterpretieren. Die Auswertung der Übereinstimmung wird erstellt um eine allgemeine Zusammenfassung der Ergebnisse zu bieten, es ist unwahrscheinlich, dass sich kleine Abweichungen als beobachtbare Unterschiede im Verhalten zeigen.
- Die Kompetenzbewertungen sollten nicht als Hinweise für „bestanden“ oder „nicht bestanden“ gewertet werden. „Bestanden Bewertungen“ sollten nicht angezeigt oder indirekt abgeleitet werden.

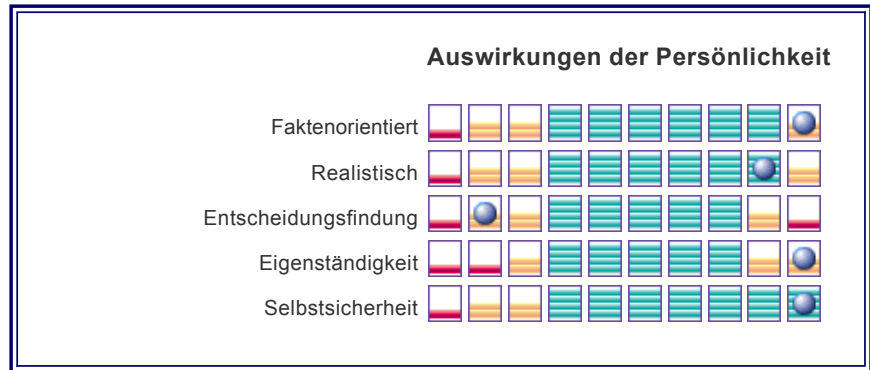


Lesen der Kompetenzdiagramme:

- Für jede persönliche Eigenschaft wird auf zehn Diagrammbalken eine Verteilung möglicher Punkte (von niedriger bis hoher Bewertung) in Zehnteln dargestellt (1-10% = 1. Zehntel, 11-20% = 2. Zehntel, etc.).
- Diese Verteilung stützt sich auf eine Berufsnormgruppe.
- Das Ergebnis des Kandidaten in den einzelnen Eigenschaften wird durch graphische Zeichen  dargestellt.
- Die Normalverteilung wird durch Farben und Schattierungen auf dem Diagramm überlagert, die erwünschte und unerwünschte Bereiche jeder Eigenschaft für eine besondere Kompetenz anzeigen.
- Bereiche, in denen eine Eigenschaft hinderlich sein könnte, sind am schwächsten schattiert ().
- Bereiche, in denen eine Eigenschaft potenziell bedenklich ist, sind mittelstark schattiert ().
- Bereiche, in denen eine Eigenschaft hilfreich sein könnte, sind am stärksten schattiert ().
- Wenn Sie das Schattierungsmuster betrachten, werden Sie feststellen, dass niedrige Bewertungen nicht unbedingt schlecht und hohe Bewertungen nicht unbedingt gut sind.
- Sie werden außerdem feststellen, dass sich die Bereiche *Hilfreich* und *Hinderlich* für eine Eigenschaft je nach Kompetenz unterscheiden können. Ein höheres Maß an Durchsetzungsfähigkeit kann zum Beispiel für eine Fähigkeit erstrebenswerter sein als für eine andere.

Entscheidungsstärke

Gute Entscheidungen souverän und unter optimalem Zeitaufwand zu treffen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Er dürfte bei der Analyse von Problemen praktisch vorgehen und nach Lösungen streben, die im Unternehmen realisierbar sind.
- Aufgrund seiner bestimmten Art sollte er in der Lage sein, andere von den Gründen und Vorzügen seiner Entscheidungen zu überzeugen.

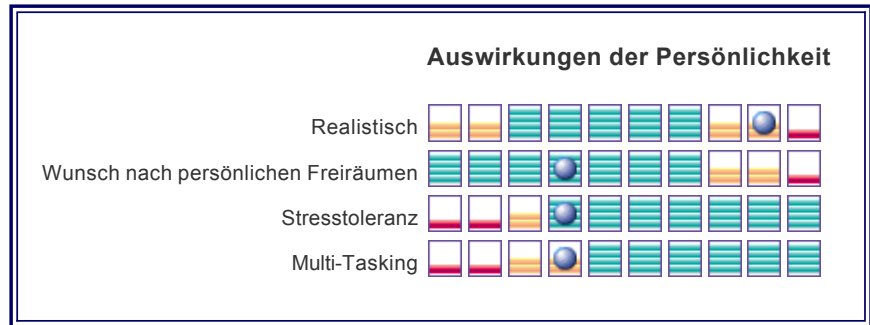
Hinderlich

- Er ist bei Entscheidungen möglicherweise so faktenorientiert, dass er seine Intuition ignoriert und alle nicht greifbaren Fakten außer Acht lässt.
- Seine Zurückhaltung scheint geringer zu sein, als gewünscht wird. Daher könnte er gelegentlich reagieren, ohne die Konsequenzen oder potenziellen Ergebnisse seiner Entscheidungen ausreichend abzuwägen.
- Er ist so selbständig, dass er es manchmal versäumen könnte, Beiträge, Vorschläge oder Feedback von anderen einzuholen, bevor er eine endgültige Entscheidung trifft. Dies kann die Qualität seiner Entscheidungen beeinträchtigen und später die Unterstützung der anderen für seine Entscheidung mindern.

Aufgrund seiner energischen Art kann er möglicherweise andere von seinen Entscheidungen überzeugen, selbst wenn sie nicht gut durchdacht sind.

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

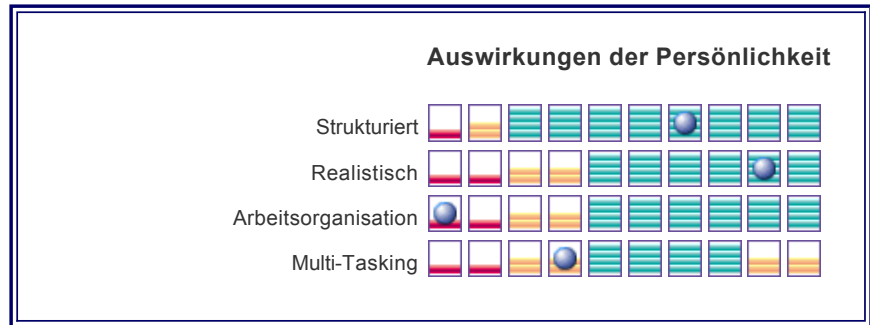
- Sein relativ geringes Freiheitsbedürfnis lässt darauf schließen, dass er die Vorgabe geänderter Arbeitsanforderungen oder -prioritäten akzeptieren wird.
- Er dürfte auch in Zeiten des Wandels unter schwierigsten und ungewissen Umständen positiv und belastbar bleiben.

Hinderlich

- Aufgrund seines Pragmatismus könnte er sich zu sehr auf althergebrachte Lösungen verlassen. Möglicherweise ist er nicht immer flexibel und neuen Ansätzen oder Ideen gegenüber offen.
- Er zieht ein gleichförmiges Arbeitsumfeld vor. Es kann sein, dass er Veränderungen nicht mag, wenn sie seine Routine durcheinander bringen.

Planungs- und Organisationsfähigkeit

Effektive Organisation und Planung gemäß den Anforderungen des Unternehmens, indem Ziele definiert und Bedürfnisse und Prioritäten antizipiert werden.



Bemerkungen:

Förderlich

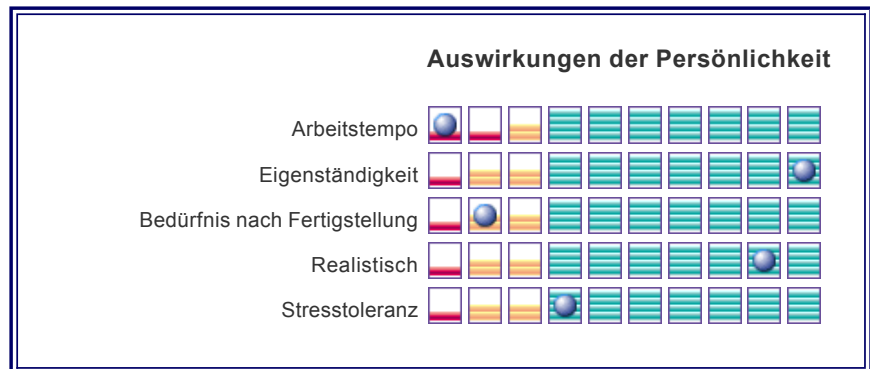
- Aufgrund seiner strukturierten Denkweise dürften seine Pläne von seiner Bereitschaft zur logischen Analyse von Sachverhalten durchdrungen sein. Im Rahmen seiner Fähigkeiten und Bildung sollte er in der Lage sein, die für die effektive Arbeitsplanung benötigten Schritte zu konzipieren.
- Mit seiner stark pragmatischen Art wird er auf realistische Ziele und die Entwicklung realisierbarer Pläne hinarbeiten.

Hinderlich

- In seiner täglichen Arbeit ist er wahrscheinlich unorganisiert.
- Seine Präferenz für Routine und die parallele Arbeit an wenigen Aufgaben beeinträchtigt möglicherweise seine Fähigkeit zu planen und zu organisieren, wenn er vor mehreren zeitgleichen Anforderungen steht.

Ergebnisse liefern

Ein hohen Grad an persönlichem Einsatz zeigen, um Aufgaben zu erledigen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Da er sehr selbständig ist, dürfte es ihm nichts ausmachen, allein und mit wenig Unterstützung oder Anleitung zu arbeiten.
- Mit seiner praktischen und pragmatischen Art dürfte er nach konkreten Ergebnissen streben.
- Da er ebenso belastbar wie die meisten anderen Menschen ist, sollte er in der Lage sein, die meisten Situationen trotz Stress zu meistern.

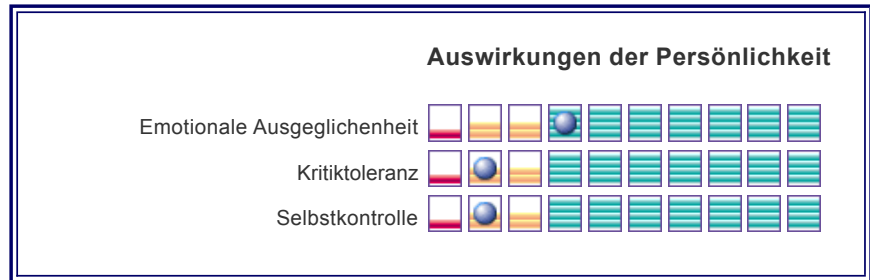
Hinderlich

- Aufgrund seines langsamen Arbeitstempos und seiner geringen Energie wird er wahrscheinlich keine hohe Arbeitsleistung erbringen und Zeitvorgaben überschreiten.
- Sein gering ausgeprägtes Bedürfnis nach Fertigstellung von Aufgaben scheint darauf hinzudeuten, dass er sich nicht unwohl damit fühlen, wenn einige Aufgaben unvollendet bleiben. Während dies in Situationen wo sich die Prioritäten rasch ändern hilfreich sein kann, könnte es in anderen Situationen ein Nachteil sein. Er sollte darauf achten, wichtige Aufgaben nicht unvollendet zu lassen.

Die Kombination aus großer Selbständigkeit und geringer Zuverlässigkeit könnte ihn dazu verleiten, sich mehr aufzubürden, als er tatsächlich schaffen kann.

Belastbarkeit

Professioneller und positiver Umgang mit Problemen, Druck und Stress am Arbeitsplatz.



Bemerkungen:

Förderlich

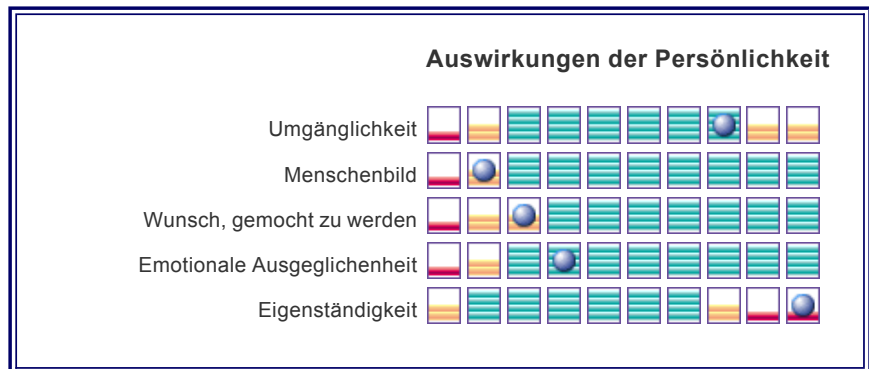
- Mit seinem optimistischen Wesen dürfte er in der Lage sein, eine positive Einstellung zu wahren, auch wenn er dem täglichen Stress und Druck des Jobs ausgesetzt ist.

Hinderlich

- Da er etwas empfindlicher und subjektiver ist, als optimal wäre, nimmt er möglicherweise Probleme manchmal zu persönlich und empfindet Äußerungen als Kritik, die nicht als solche gemeint sind.
- Da er etwas ausdrucksstärker als die meisten Menschen ist, sind seine Emotionen tendenziell für andere erkennbar. Es kann sein, dass er gelegentlich seine Gefühle stärker zeigt, als er sollte.

Teamwork und Zusammenarbeit

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



Bemerkungen:

Förderlich

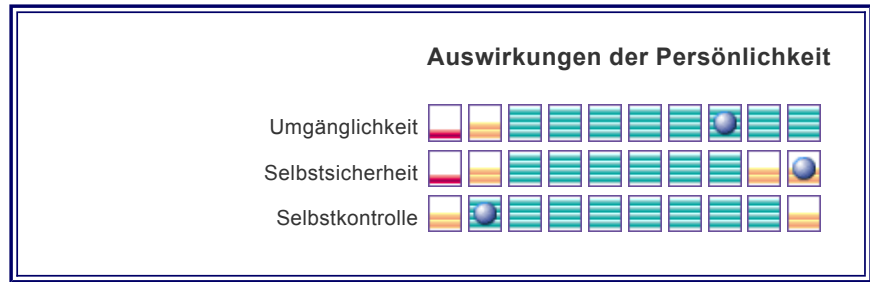
- Es dürfte vorteilhaft sein, dass ihm die meisten sozialen Situationen liegen. Er mag wahrscheinlich den Umgang mit anderen Teammitgliedern und trägt dazu bei, dass sich jeder wohl fühlt.
- Seine Einstellung sollte einer guten Moral im Team eher förderlich als abträglich sein.

Hinderlich

- Da er anderen Menschen gegenüber negativer und zurückhaltender ist, als für diese Kompetenz optimal wäre, könnte sein Argwohn manchmal den Aufbau und Erhalt kooperativer Arbeitsbeziehungen behindern. Möglicherweise schätzt er die Beiträge anderer nicht immer.
- Mit anderen auszukommen ist ihm nicht sehr wichtig. Daher könnte er manchmal unangenehm oder unkooperativ sein.
- 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.

Kommunikationsstärke

Klare und effektive Kommunikation mit Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.



Bemerkungen:

Förderlich

- Aufgrund seiner extrovertierten und sozialen Art dürfte er die Gelegenheit suchen, mit anderen zu sprechen und Ideen und Meinungen auszutauschen.
- Da er von Natur aus kommunikativ ist, wird sein Umfeld wahrscheinlich seinen Standpunkt kennen. Er dürfte seine Meinung und seine Ideen frei äußern.

Hinderlich

- Manche Menschen, die über so viel Durchsetzungsvermögen wie er verfügen, können im Umgang mit anderen dominant sein. Möglicherweise gibt er anderen keine Gelegenheit, ihre Meinungen und Ideen zu äußern.

Die Kombination aus großer Selbstsicherheit und geringer Selbstkontrolle führt ihn möglicherweise dazu, anmaßend mit anderen zu kommunizieren. Er könnte taktlos und rücksichtslos auf andere wirken.

Auch wenn die oben durch ASSESS beurteilten Persönlichkeitsdimensionen möglicherweise eine gewisse Auswirkung auf seine Kommunikationsfähigkeit haben, können sich andere Faktoren, wie Sprachvermögen, Kommunikationstraining und Kenntnis der Materie, mindestens ebenso stark auswirken. Bitte achten Sie besonders darauf, diese Faktoren während des Bewerbungsgesprächs anzusprechen.

Das folgende strukturierte Gespräch wird Sie durch eine Reihe verhaltensbasierter Fragen führen, die Ihnen helfen, die Fähigkeit des Bewerbers/der Bewerberin einzuschätzen, jede der Kompetenzen auszubilden. Es enthält auch zusätzliche Gesprächsvorschläge, die auf den Persönlichkeitsergebnissen des Bewerbers/der Bewerberin basieren. Machen Sie sich in dem vorgesehenen Feld Notizen und tragen Sie Ihre Gesamtbewertung für jeden Kompetenzbereich ein.

Weitere detaillierte Informationen zur Führung guter verhaltensbasierter Gespräche erhalten Sie auf der Webseite "ASSESS Managers Ressource" unter www.bigby.com/systems/assessv2/resources/manager.

Datum des Gesprächs: _____

Vor dem Gespräch

Schauen Sie sich noch einmal die Definitionen des Kompetenzmodells sowie die typischen Verhaltensweisen an.

Sehen Sie sich noch einmal den Lebenslauf des Bewerbers/der Bewerberin an und prägen Sie sich Werdegang und Berufserfahrung ein.

Überprüfen Sie die ASSESS-Ergebnisse des Bewerbers/der Bewerberin.

Schauen Sie sich die Gesprächsfragen und zusätzlichen Fragen zur Persönlichkeit des Bewerbers/der Bewerberin an.

Denken Sie während des Gesprächs an folgende Punkte:

- Stellen Sie offene Fragen (die nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden können).
- Greifen Sie die Antwort auf und fragen Sie nach.
- Konzentrieren Sie sich auf konkrete Beispiele und Verhaltensweisen.
- Warten Sie mit Ihrem Urteil: Verlassen Sie sich nicht auf den ersten Eindruck.

HINTERGRUND & WERDEGANG

Beginnen Sie das Gespräch, indem Sie über den Bildungsweg und den beruflichen Werdegang des Bewerbers/der Bewerberin sprechen.

Schildern Sie mir Ihren Bildungsweg.

Achten Sie auf Ergebnisse, Zensuren, die Kriterien, nach denen er/sie die Hochschule/Studienfach ausgewählt hat, Kurse, die er/sie mochte oder nicht mochte, Beteiligung an außeruniversitären Aktivitäten, Arbeitserfahrung während der Schulzeit, etc. und untersuchen Sie, welcher Zusammenhang mit dieser Position besteht.

Erläutern Sie mir Ihren beruflichen Werdegang.

Erkundigen Sie sich nach wichtigen Etappen, Erfolgen, Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, Aufgaben, die er/sie mochte oder nicht mochte, Arbeitsumfelder, die er/sie mochte oder nicht mochte, Gründe für Kündigungen, etc. und finden Sie heraus, inwiefern bisherige Erfahrungen ihn/sie auf diese Position vorbereiten.

ANMERKUNGEN:

Vorgeschlagener Übergang zu kompetenzorientierten Gesprächsfragen: "Ich bitte Sie jetzt, einige konkrete Situationen aus Ihrer bisherigen Erfahrung zu beschreiben. Schildern Sie mir die Situation selbst, was Sie in dieser Situation genau getan haben und zu welchem Ergebnis Ihre Vorgehensweise geführt hat."

Entscheidungsstärke:

- Beschreiben Sie einige der Entscheidungen, die Sie in der letzten Zeit getroffen haben, die große Auswirkungen auf Ihr Geschäft oder die beteiligten Personen hatten. Wie haben Sie Ihre Entscheidung getroffen? Wie haben Sie den Druck, rechtzeitig zu entscheiden und die richtige Entscheidung zu treffen, in Einklang gebracht? Haben Sie Ihre Entscheidung im Nachhinein geändert? Warum oder warum nicht?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Erzählen Sie mir von einer Situation, die Sie falsch beurteilt haben. Wieso haben Sie sich geirrt? (Kann er/sie über die unmittelbaren Fakten hinaus sehen, um die Gesamtsituation zu erfassen?)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie eine Entscheidung schnell trafen und die nicht lief, wie Sie es erwartet hatten. Welche Faktoren hatten Sie übersehen? (Legt er/sie auf Kosten der Qualität seiner/ihrer Entscheidungen zu viel Wert darauf, schnell zu reagieren?)

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:

- Erzählen Sie Änderungen, die Sie in letzter Zeit in Ihrem Job durchlebt haben. Waren es gute oder schlechte Ideen? Warum? (Weigert er/sie sich stur, neue Dinge auszuprobieren?)
- 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/ihrer Routineablauf widersetzt.)

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

Planungs- und Organisationsfähigkeit:

- Erzählen Sie mir von einem erfolgreichen Projekt oder einer Initiative, für deren Planung und Organisation Sie verantwortlich waren. Was haben Sie gemacht? Warum war dieses Projekt erfolgreich?
- Erzählen Sie mir von einem Projekt, für dessen Planung und Organisation Sie verantwortlich waren und das nicht reibungslos lief. Was haben Sie gemacht? Was hätten Sie besser machen können?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Beschreiben Sie eine Situation, die Aufschluss über die Techniken gibt, die Sie nutzen, um Ihre Arbeit zu organisieren und sich auf Ihre Prioritäten zu konzentrieren. (Achten Sie auf die Fähigkeit, seine/ihre Arbeit zu organisieren.)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie mehrere Projekte gleichzeitig koordinieren und leiten mussten. Was war dabei schwierig? Wie haben Sie die Prioritäten festgelegt? Wie erfolgreich waren Sie? (Achten Sie auf Schwierigkeiten im Umgang mit mehreren parallelen Aufgaben.)

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

Ergebnisse liefern:

- Beschreiben Sie zwei Situationen aus der letzten Zeit, in denen Sie ein ehrgeiziges Ziel erreicht haben. Auf welche Hindernisse sind Sie gestoßen? Wie haben Sie diese überwunden?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie an einem ehrgeizigen Ziel gescheitert sind. Woran hat es gelegen?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Schildern Sie mir eines Ihrer Projekte, für dessen Durchführung nur äußerst wenig Zeit zur Verfügung stand. Wie haben Sie es geschafft? (Achten Sie auf die Fähigkeit, schnell zu arbeiten.)
- Bitte beschreiben Sie zwei Situationen, in denen es Ihnen nicht gelang eine wichtige Aufgabe oder ein Projekt fertig zu stellen. Was ist passiert? Warum? (Achten Sie auf die Fähigkeit, sich einer Aufgabe verpflichtet zu fühlen)

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

Belastbarkeit:

- Erzählen Sie mir von zwei Situationen, in denen Sie bei der Arbeit Druck und Stress ausgesetzt waren. Wie war die Situation? Wie haben Sie reagiert? Woran hätte jemand anders erkennen können, dass Sie unter Stress standen?
- Erzählen Sie mir von zwei Situationen im Arbeitsleben, in denen Sie zurückgewiesen oder abgelehnt wurden oder einen andere Enttäuschung hinnehmen mussten. Was ist passiert? Wie haben Sie reagiert? Wie lange hat es gedauert, bis Sie dies verwunden hatten?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Beschreiben Sie mehrere Situationen, in denen Sie zu Unrecht kritisiert wurden. Was wurde gesagt, von wem? Welche Wirkung hatte die Kritik auf Sie? (Kann der/die Bewerber(in) Kritik konstruktiv annehmen, anstatt defensiv zu reagieren?)
- Erzählen Sie mir von Situationen in Ihren früheren Jobs, in denen Sie sich über andere aufregt oder geärgert haben. Was hat Sie verstimmt? Wie haben Sie darauf reagiert? Wie war das Ergebnis? (Achten Sie darauf, ob der/die Bewerber(in) die nötige Selbstkontrolle hat, um Äußerungen oder Handlungen zu vermeiden, die er/sie später bedauern würde.)

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:

- Haben in Ihren früheren Jobs die anderen ihren Anteil geleistet? Haben Sie für Ihre Bemühungen die gerechte Anerkennung erhalten? (Achten Sie auf eine Tendenz, anderen gegenüber kritisch zu sein oder von anderen schlechte Leistungen zu erwarten.)
- Wir alle haben Konflikte oder Meinungsverschiedenheiten, wenn wir eng mit anderen zusammenarbeiten. Erzählen Sie mir von zwei Situationen in der Vergangenheit, in denen Sie Konflikte mit einem Kollegen oder Teammitglied hatten. Wie hat sich dieser Konflikt auf Ihre Beziehungen und Ihre Arbeitseffektivität ausgewirkt? (Achten Sie auf eine Tendenz, unangenehm statt kooperativ zu sein.)
- 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

Kommunikationsstärke:

- Schildern Sie mir, was Sie in Ihren bisherigen Positionen unternommen haben, um andere zu informieren oder sicherzustellen, dass sie die Informationen hatten, die sie benötigten.
- Schildern Sie mir eine Situation, in der es zwischen einem Kollegen und Ihnen zur Fehlkommunikation kam. Was ist passiert?
- Erzählen Sie mir von Fortbildungen oder Seminaren, die Sie absolviert haben, um Ihre Kommunikationsfähigkeiten zu entwickeln.
- (Nutzen Sie das Gespräch, um die Fähigkeit des Bewerbers/der Bewerberin zu testen, zuzuhören, angemessen zu reagieren, seine/ihre Gedanken klar zu artikulieren, ein Gespräch zu führen und effektiv mit dem Gegenüber zu kommunizieren. War der/die Bewerber(in) effektiv?)

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Erzählen Sie mir, was Sie in der Vergangenheit unternommen haben, um sicherzustellen, dass die Ideen und Meinungen anderer in Meetings Gehör finden. Gab es Momente, in denen Sie besser zuhören hätten sollen? Erläutern Sie dies. (Achten Sie auf eine Tendenz, auf Kosten der Beteiligung anderer zu dominant zu sein.)

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

Fachkenntnis*:

- Bitte erklären Sie, wie Ihre schulische und berufliche Ausbildung Sie auf diese Position vorbereitet haben. Welche Kurse haben Sie belegt und inwiefern sind sie für diese Stelle relevant?
- Bitte beschreiben Sie Ihre bisherige Berufserfahrung und erläutern Sie, wie sie Sie auf die fachspezifischen Anforderungen dieser Stelle vorbereitet. Versuchen Sie, spezifische Beispiele dafür zu geben, was Sie gelernt und wie Sie es erlernt haben.
- Was tun Sie, um Ihre fachspezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten fortlaufend auf dem neuesten Stand zu halten und zu verbessern?

Integrität*:

- Beschreiben Sie ein ethisches Dilemma, mit dem sie im Arbeitsleben konfrontiert waren. Wie war die Situation? Was haben Sie gemacht? Warum?
- Erzählen Sie mir von zwei Situationen, in denen Sie andere unfair und unehrlich erlebt haben. Was ist passiert? Was hätten Sie anders gemacht haben? Warum?

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
Entscheidungsstärke	1	2	3	4	5
Anpassung an Veränderungen	1	2	3	4	5
Planungs- und Organisationsfähigkeit	1	2	3	4	5
Ergebnisse liefern	1	2	3	4	5
Belastbarkeit	1	2	3	4	5
Teamwork und Zusammenarbeit	1	2	3	4	5
Kommunikationsstärke	1	2	3	4	5
Fachkenntnis*	1	2	3	4	5
Integrität*	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.

Entscheidungsfindung

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Entscheidungsstärke

Vorschläge

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

Faktenorientiert

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Entscheidungsstärke

Vorschläge

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

Arbeitstempo

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Ergebnisse liefern

Vorschläge

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

Arbeitsorganisation

Er hat eventuell die Tendenz zu handeln, bevor er einen Plan erstellt oder seine Arbeit organisiert hat. Das kann dazu führen, dass er sich mehr aufbürdet, als er schaffen kann oder an mehreren "Baustellen" gleichzeitig arbeitet.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Planungs- und Organisationsfähigkeit

Vorschläge

Wir empfehlen, dass sein Chef seine Arbeitsaktivitäten überwacht, um zu bestimmen, ob er Hilfe in der Strukturierung seiner Arbeit benötigt. Er könnte beim Definieren von Prioritäten und in der Selbstbeherrschung Hilfe benötigen, um sich auf das Fertigstellen wichtiger Aufgaben zu konzentrieren. Planungskalender, Aufgabenlisten und andere Techniken im Zeitmanagement könnten hilfreich sein.

Menschenbild

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Teamwork und Zusammenarbeit

Vorschläge

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

Kritiktoleranz

Er scheint dünnhäutig zu sein und dazu zu neigen, negatives Feedback persönlicher zu nehmen, als es gemeint ist.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Belastbarkeit

Vorschläge

Sein Vorgesetzter sollte sich bemühen, sein Verhalten zu kritisieren und nicht die Person, d.h. ihn so zu berichtigen, dass der Fokus auf das beobachtete Verhalten liegt und klare Vorschläge für Änderungen des Verhaltens vermittelt werden. Geben Sie negatives Feedback, falls möglich, auf eine Art und Weise, dass sein Selbstbewusstsein nicht darunter leidet, er sich aber trotzdem aufgefordert fühlt, Leistungsstandards zu erfüllen.

Selbstkontrolle

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Belastbarkeit

Vorschläge

Er sollte ermutigt werden, mehr zu denken, bevor er spricht, und in seinen Handlungen mehr Zurückhaltung zu üben.

Weitere Vorschläge

Weitere Hilfsmittel für das Coaching und zusätzliche Vorschläge für die Führung und Entwicklung dieses Bewerbers/dieser Bewerberin erhalten Sie auf der ASSESS-Webseite *Manager's Website* unter www.bigby.com/systems/assessv2/resources/manager.

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.

Denkstil

Reflektierend	wenig hinterfragend	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	tiefgründig
Strukturiert	wenig systematisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	logisch, systematisch
Entscheidungsfindung	entscheidungsschnell, spontan	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	umsichtig, vorsichtig
Faktenorientiert	bezieht Emotionen mit ein, intuitiv	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	sachlich
Realistisch	phantasievoll	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nüchtern, pragmatisch

Arbeitsstil

Arbeitstempo	gelassen, ungehetzt	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	schnell, geschäftig
Eigenständigkeit	teamorientiert	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	unabhängig, selbstständig
Arbeitsorganisation	mag keine festen Strukturen	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bevorzugt feste Strukturen
Multi-Tasking	eine Sache nach der anderen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	vielfältige Aufgaben gleichzeitig
Bedürfnis nach Fertigstellung	wenig konsequent	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zuverlässig
Akzeptanz von Kontrolle	benötigt / will wenig Vorgaben	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	wünscht Vorgaben
Stresstoleranz	empfindlich	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	belastbar
Wunsch nach persönlichen Freiräumen	wenig persönliche Freiräume	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	große persönliche Freiräume
Bedürfnis nach Anerkennung	Anerkennung unwichtig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Anerkennung wichtig
Detailorientierung	meidet Details	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	mag detaillierte Arbeit

Beziehungsstil

Selbstsicherheit	zurückhaltend	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	selbstsicher, durchsetzungsstark
Umgänglichkeit	braucht wenig soziale Interaktion	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	offen, kontaktfreudig
Wunsch, gemocht zu werden	schwach ausgeprägt	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	stark ausgeprägt
Menschenbild	skeptisch, vorsichtig	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	vertrauensvoll, positiv
Einfühlungs- und Analysebereitschaft	wenig Empathie u. Analysebestreben	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	verständnisvoll, einfühlend
Emotionale Ausgeglichenheit	skeptisch, kritisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	optimistisch, positiv
Kritiktoleranz	subjektiv, empfindlich	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	objektiv, dickhäutig
Selbstkontrolle	impulsiv, spontan	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	beherrscht, bedacht
Kulturelle Anpasstheit	unkonventionell, individualistisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	konventionell, angepasst