

Leading Others Kompetenz Modell - Auswahlbericht mit strukturiertem Bewerbungsgespräch

*für* Max Muster

5/12/2009

[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](http://www.assess-online.de)  
- MUSTERREPORT - Dieser Report ist nicht für Seminare und Coaching zu verwenden!



---

Copyright © 1999-2014 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)

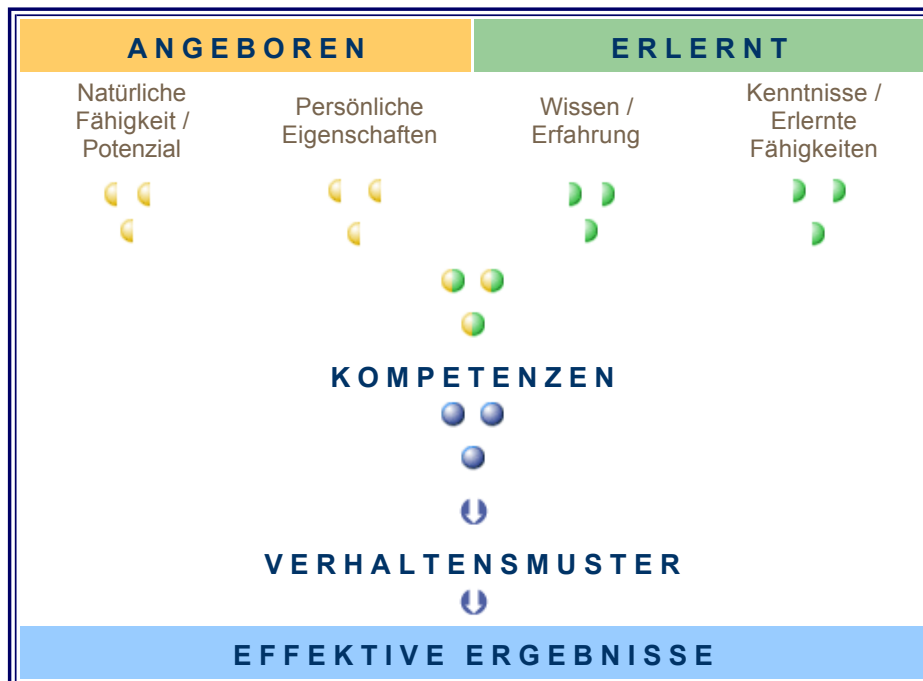
Entwicklungsbericht: Zusätzlich zum Auswahlbericht ist ein Entwicklungsbericht verfügbar. Dieser Bericht wurde dergestalt konzipiert, dass er direkt an den Teilnehmer ausgehändigt werden kann. Er enthält konstruktives Feedback zu den Bewertungsergebnissen sowie spezifische Entwicklungsvorschläge und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

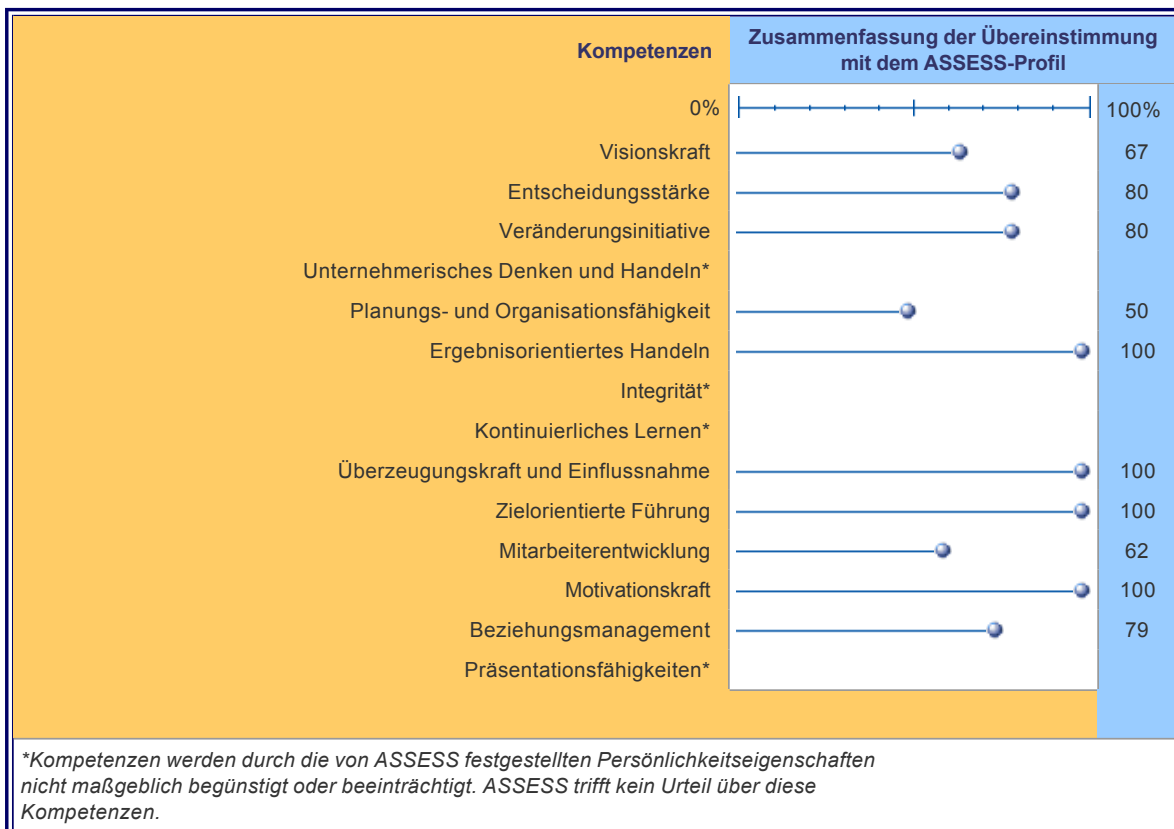


Zusammenfassung





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.

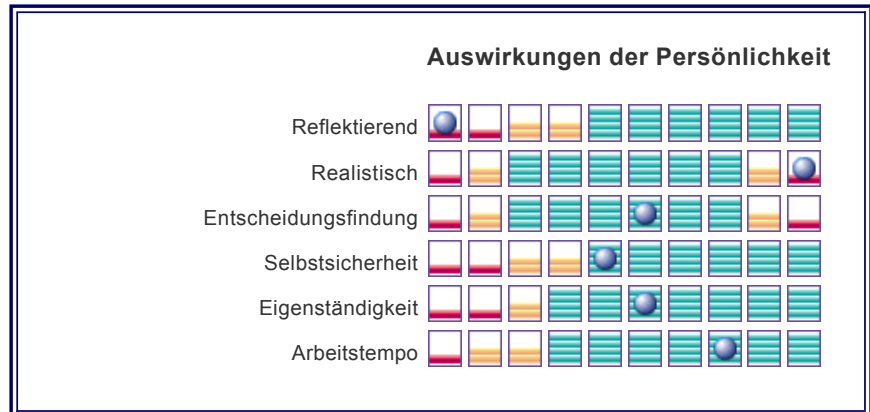


Lesen der Kompetenzdiagramme:

- 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.

Visionskraft

*Bedeutet, langfristige Ziele zu erkennen und die Einführung unterschiedlicher oder alternativer Ideen zu gestalten.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

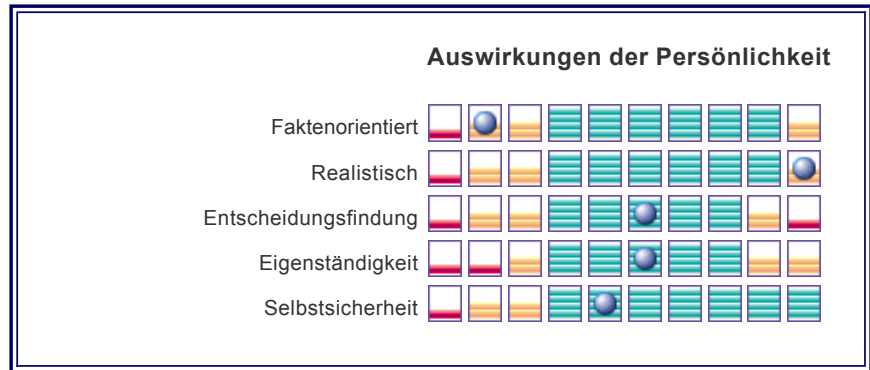
- Wenn es darum geht, neue Ideen oder Vorgehensweisen aufzugreifen, sollten sich bei ihm Vorsicht und Risiko die Waage halten.
- Er sollte selbstsicher genug sein, um neue Ideen oder Richtungswechsel zu verfechten.
- Bei der Verfechtung neuer Ideen arbeitet er wahrscheinlich kooperativ mit anderen zusammen, zeigt aber bei Bedarf auch persönliche Initiative.
- Sein Arbeitstempo und seine große Energie dürften seine Fähigkeit begünstigen, Ideen hervorzubringen und zu verfechten.

*Hinderlich*

- Aufgrund seiner unkritischen Denkweise betrachtet er Sachverhalte möglicherweise nicht so gründlich und umfassend, wie er sollte. Insbesondere in neuen oder sich ändernden Situationen entgehen ihm unter Umständen wichtige Feinheiten. Seine Sichtweise ist möglicherweise zu reduziert.
- Seine übermäßig realistische Art könnte hinderlich sein. Seiner Vorgehensweise fehlt es wahrscheinlich an Originalität und Innovation.

Entscheidungsstärke

*Bedeutet, gute Entscheidungen souverän mit kalkulierbarem Risiko und unter optimalen Zeitaufwand zu treffen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

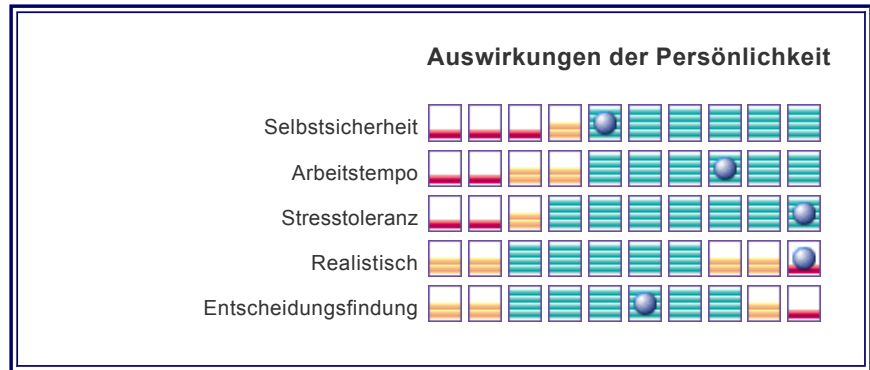
- Er verfügt über moderate Zurückhaltung. Daher dürfte er in der Lage sein, Entscheidungen rechtzeitig zu treffen, ohne impulsiv zu sein.
- Wenn er Entscheidungen trifft, verlässt er sich wahrscheinlich zum Teil auf sein eigenes Urteilsvermögen und zum Teil auf andere. Er dürfte bereit sein, andere nach ihrer Meinung zu fragen, bevor er sich endgültig für eine Vorgehensweise entscheidet. Dies sollte bei den meisten Entscheidungen von Vorteil sein, insbesondere solchen, die nachher die Unterstützung oder den Rückhalt anderer erfordern.
- Er ist relativ bestimmt und sollte in der Lage sein, die Gründe oder Vorzüge seiner Entscheidungen zu erläutern, wenn es von ihm verlangt wird.

*Hinderlich*

- Da er eher intuitiv als datenorientiert denkt, könnte er es versäumen, bei Entscheidungen alle Fakten zu berücksichtigen.
- Da er sehr praktisch denkt, verlässt er sich möglicherweise zu sehr auf althergebrachte Lösungen, anstatt nach neuen oder anderen Methoden zu suchen.

Veränderungsinitiative

*Bedeutet, Maßnahmen zu ergreifen, um Veränderungs-Initiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Er dürfte bestimmt genug sein, um andere von neuen Vorgehensweisen zu überzeugen.
- Sein hohes Arbeitstempo sollte ihm helfen, Änderungen effektiv voranzutreiben.
- Seine positive und belastbare Persönlichkeit sollte bei Änderungsmaßnahmen von Vorteil sein. Er leidet weniger als andere unter Frust und Stress.
- Wenn er sich für Änderungen entscheidet, dürften sich bei ihm Vorsicht und Risikobereitschaft die Waage halten.

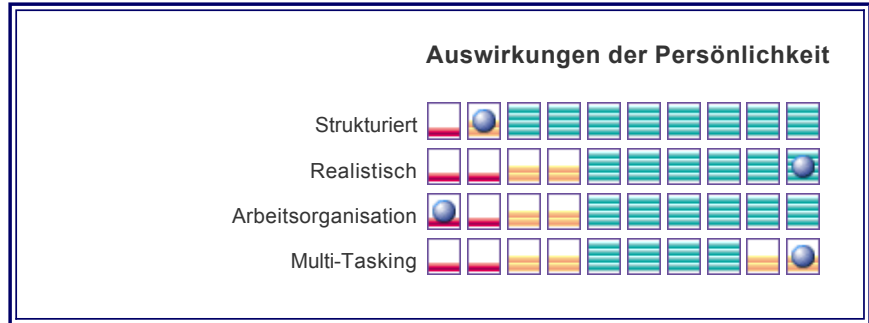
*Hinderlich*

- Aufgrund seiner sehr pragmatischen Ausrichtung könnte er sich zu sehr auf althergebrachte Lösungen verlassen. Möglicherweise ist er nicht immer flexibel und neuen Ansätzen oder Ideen gegenüber offen.



Planungs- und Organisationsfähigkeit

*Bedeutet, eine effektive Organisation und Planung gemäß den Anforderungen des Unternehmens, indem Ziele definiert und Bedürfnisse und Prioritäten antizipiert werden.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

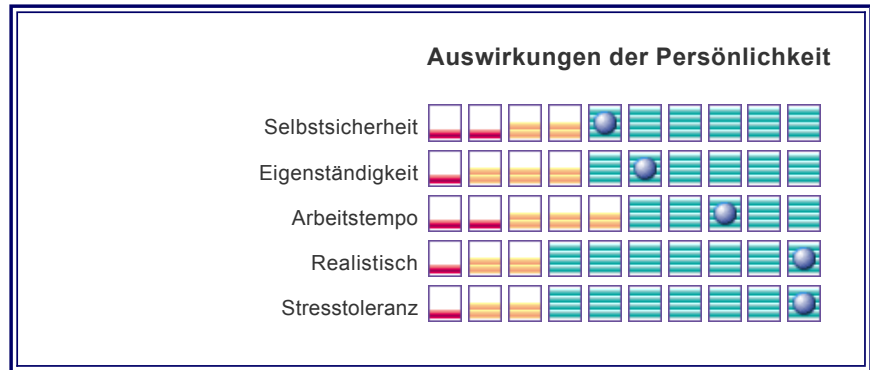
- Mit seiner stark pragmatischen Art wird er auf realistische Ziele und die Entwicklung realisierbarer Pläne hinarbeiten.

*Hinderlich*

- Da er weniger strukturiert und systematisch denkt, als für diese Kompetenz gewünscht wird, geht er bei der Ausarbeitung von Plänen möglicherweise nicht diszipliniert (und Schritt für Schritt) vor.
- In seiner täglichen Arbeit ist er wahrscheinlich unorganisiert.
- Aufgrund seiner starken Präferenz für Abwechslung und Multi-Tasking könnte er sich gelegentlich langweilen oder ablenken lassen, insbesondere wenn die zu planende Arbeit wenig komplex und für ihn nicht interessant ist.

Ergebnisorientiertes Handeln

*Bedeutet, von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einzufordern.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

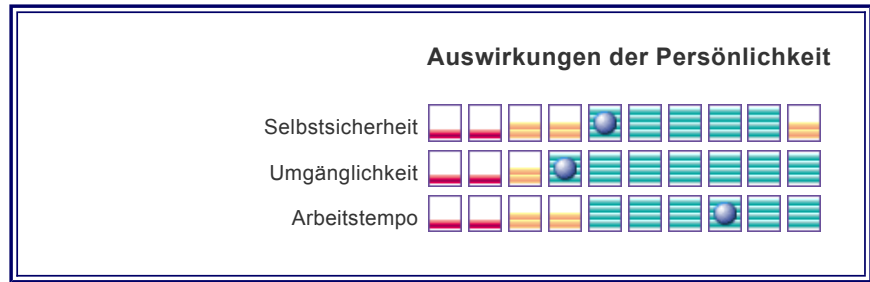
- Da er bei Bedarf bestimmt auftreten kann, sollte er in der Lage sein, andere anzuspornen oder voranzutreiben, um Ergebnisse zu erreichen.
- Da er selbständig ist, sollte es ihm keine Probleme bereiten, Ziele zu setzen und persönliche Verantwortung für das Erreichen dieser Ziele mit wenig Unterstützung 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.
- Da er auch bei Stress positiv und belastbar bleibt, sollte er in der Lage sein, schwierige und herausfordernde Situationen zu meistern.

*Hinderlich*

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

Überzeugungskraft und Einflussnahme

Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Da er ebenso bestimmt wie die meisten anderen Menschen ist, dürfte es ihm keine Probleme bereiten, andere von einer Sache zu überzeugen und zu beeinflussen, an die er glaubt.
- Aufgrund seiner durchschnittlichen sozialen Sicherheit (Geselligkeit) sollte er im Umgang mit den meisten Menschen in den meisten Situationen keine Probleme haben. Er dürfte normalerweise in der Lage sein, schnell Zugang zu Menschen zu finden, die er überzeugen möchte.
- Seine große Energie (Arbeitstempo) sollte ihm helfen, aktiv die Begeisterung zu wecken, die erforderlich ist, um andere zu überzeugen.

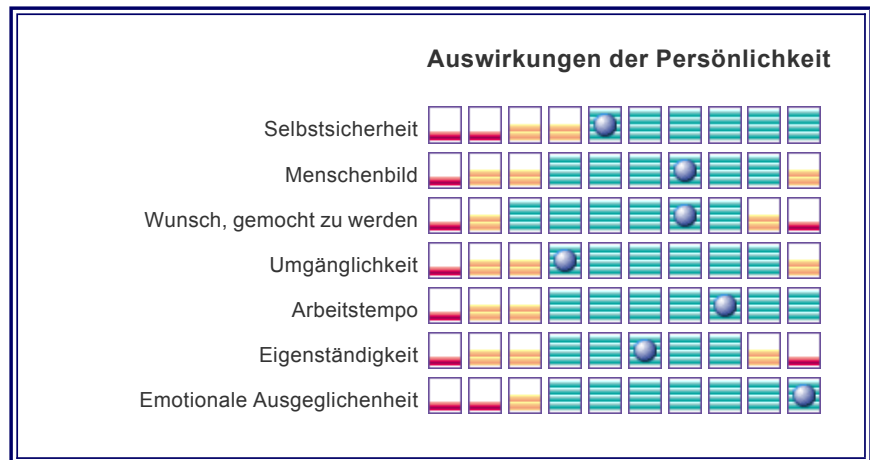
Hinderlich

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

Auch wenn die oben dargestellten Dimensionen zum Teil bewerten können, was benötigt wird, um andere effektiv zu überreden und zu überzeugen, kann ASSESS nicht seine Fähigkeit zur mündlichen Kommunikation oder die Qualität seiner Argumente bewerten. Bitte achten Sie besonders darauf, dieses Thema während des Bewerbungsgesprächs anzusprechen.

Zielorientierte Führung

*Bedeutet, andere zu führen und zu motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Ziele zu erreichen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

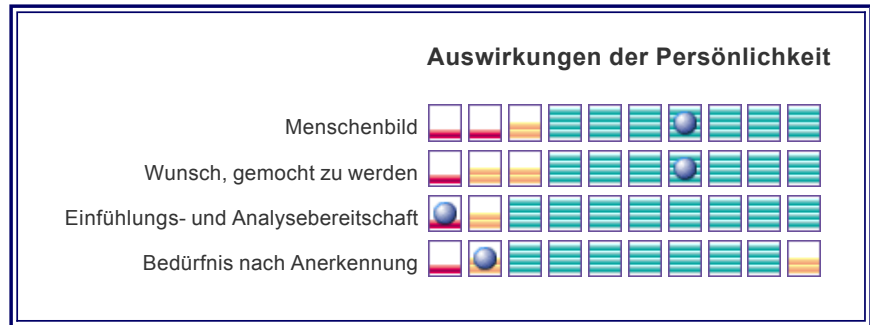
- Er sollte sich in einer Führungsrolle wohl fühlen und bei Bedarf in der Lage sein, bestimmt aufzutreten und Anweisungen zu geben.
- Seine im Allgemeinen positive und vertrauensvolle Einstellung anderen gegenüber dürfte bei den ihm unterstellten Mitarbeitern die besten Eigenschaften zum Vorschein bringen. Er dürfte sich auf die Stärken der anderen konzentrieren und ihre Beiträge schätzen.
- Sein allgemeiner Wunsch, gemocht zu werden, dürfte seiner Fähigkeit, mit ihm unterstellten Mitarbeitern zusammenzuarbeiten und ihnen entgegenzukommen, förderlich sein.
- Da er im Allgemeinen offen ist, dürfte er im persönlichen Umgang mit den ihm unterstellten Mitarbeitern keine Probleme haben.
- 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.
- Da er weder übertrieben selbständig noch übermäßig auf die Hilfe anderer angewiesen ist, sollte er bereit sein, die Arbeit selbst auszuführen oder je nach Situation ihm unterstellten Mitarbeitern einen Teil zu übertragen.
- Seine äußerst optimistische Einstellung sollte sich positiv auf die Moral seiner Gruppe auswirken.

*Hinderlich*

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

Mitarbeiterentwicklung

*Bedeutet, andere zu beraten, zu unterstützen, ihnen Feedback zu geben und als Mentor zur Seite zu stehen, um die Entwicklung von beruflichen Kompetenzen und langfristigem Karrierewachstum zu fördern und ihnen nützlichen Input dazu zu geben.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Seine ausgeprägte Fähigkeit, anderen Vertrauen entgegenzubringen, sollte ihm helfen, die positiven persönlichen Beziehungen zu entwickeln, die in den meisten Coaching-Situationen gewünscht sind. Er dürfte positive Erwartungen hinsichtlich der Weiterentwicklung des/der anderen vermitteln.
- Mit seinem moderaten Wunsch, gemocht zu werden, sollte er in der Regel bereit sein, den Bedürfnissen anderer in Coaching-Situationen zu entsprechen.

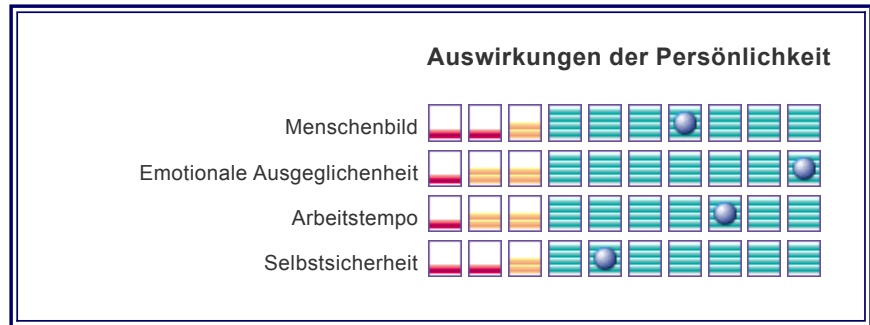
*Hinderlich*

- Er neigt von Natur aus nicht dazu, über die Bedürfnisse und Beweggründe anderer nachzudenken. Wenn er nicht an dieser Eigenschaft arbeitet, entgehen ihm möglicherweise wichtige Unterschiede zwischen den Menschen, die er coacht, und er versäumt es, seine Methode entsprechend anzupassen.
- Sein geringes Bedürfnis nach Aufmerksamkeit beeinträchtigt möglicherweise seine Bereitschaft, andere zu loben und ihre Erfolge anzuerkennen. Da er persönlich Aufmerksamkeit und Anerkennung nicht motivierend findet, kann es sein, dass er den Nutzen dieser positiven Bestätigung nicht sieht.

*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.*

Motivationskraft

*Bedeutet, mit der eigenen starken Begeisterung und tiefen Leidenschaft eine Aufgabe gut auszuüben sowie auch andere zu Höchstleistungen anzuspornen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

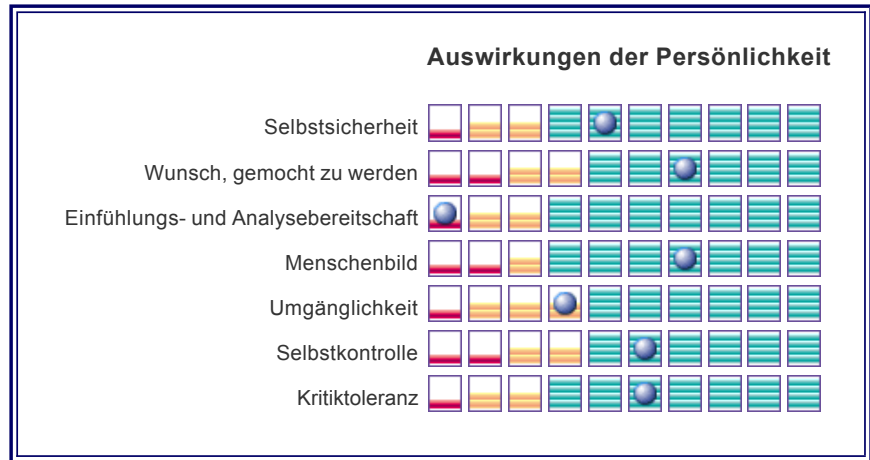
- Seine Neigung, anderen zu vertrauen und von ihnen das Beste anzunehmen, dürfte diese anspornen, seinen hohen Erwartungen gerecht zu werden.
- Sein äußerst optimistisches Wesen dürfte seine Fähigkeit begünstigen, andere zu ermutigen und Begeisterung zu wecken.
- Sein aktives Arbeitstempo und seine große Energie sollten dazu beitragen, andere zu einem ähnlich hohen Arbeitseinsatz anzuspornen. Er setzt wahrscheinlich ein gutes Beispiel.
- Er scheint energisch genug zu sein, um Mitarbeitern bei Bedarf gute Leistungen abzuverlangen.

*Hinderlich*

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

Beziehungsmanagement

*Bedeutet, positive Beziehungen mit Menschen außerhalb ihres direkten Arbeitsumfeldes aufzubauen und zu pflegen*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Er dürfte im Allgemeinen energisch genug sein, um neue Geschäftsbeziehungen zu knüpfen.
- Sein relativ hohes Bedürfnis, gemocht zu werden, sollte sich in dem Bestreben äußern, bei seinen Mitarbeitern und Kollegen gut angesehen zu sein. Dies dürfte für den Aufbau von Bündnissen von Vorteil sein.
- Da er im Allgemeinen eine positive Sicht anderer hat (wo dies berechtigt ist), dürfte er in der Lage sein, gute und langfristige Geschäftsbeziehungen auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens aufzubauen.
- Sein moderates Maß an Zurückhaltung dürfte ihm helfen, seine Äußerungen und Handlungen angemessen zu kontrollieren und deren potenzielle Auswirkungen im Unternehmen zu steuern. Dies sollte es ihm ermöglichen, einen positiven Eindruck auf Menschen zu machen, die wichtige Verbündete werden könnten.
- Da er Kritik im Allgemeinen objektiv aufnimmt, sollte er in der Lage sein, mit schwierigen Menschen umzugehen, ohne übermäßig defensiv oder empfindlich zu werden.

*Hinderlich*

- Aufgrund seiner geringen Neigung, andere zu analysieren, könnten ihm die subtileren Aspekte von Beziehungen entgehen. Möglicherweise sieht er nicht die Unterschiede in den Sichtweisen anderer. Dies könnte seine Fähigkeit beschränken, im Unternehmen gute Beziehungen aufzubauen und zu pflegen.
- Sein relativ geringes soziales Interesse könnte seine Fähigkeit beeinträchtigen, Beziehungen im Unternehmen aufzubauen und zu pflegen.

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

Datum des Gesprächs: \_\_\_\_\_

Vor dem Gespräch

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

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

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

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

Denken Sie während des Gesprächs an folgende Punkte:

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



## HINTERGRUND & WERDEGANG

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

### **Schildern Sie mir Ihren Bildungsweg.**

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

### **Erläutern Sie mir Ihren beruflichen Werdegang.**

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

### **ANMERKUNGEN:**

---

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

---

## Visionskraft:

- Schildern Sie mir eine Situation, in der Sie daran beteiligt waren, für Ihre Gruppe (oder Abteilung, Unternehmen) langfristige Ziele und Richtungsvorgaben festzulegen. Wie sind Sie an die Aufgabe herangegangen? Welche Aspekte haben Sie berücksichtigt?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie der Ansicht waren, daß es wichtig für die Gruppe (Abteilung oder Unternehmen) ist, die Richtung oder Denkweise zu ändern und Sie sich persönlich für diese Änderung eingesetzt haben. Was haben Sie gemacht? Waren Sie erfolgreich? Warum oder warum nicht?

## *Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:*

- Schildern Sie mir eine Situation, in der Sie die langfristigen Auswirkungen einer Entscheidung auf die Strategie Ihrer Gruppe nicht erkannt oder gesehen haben. Was ist passiert und wie war das Ergebnis? (Hat der/die Bewerber(in) eine umfassende Sichtweise?)
- Beschreiben Sie mir einige Ihrer innovativsten Geschäftsideen. (Achten Sie auf Kreativität.)

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

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:*

- Beschreiben Sie eine Situation, die Sie falsch beurteilt haben. Woran lag der Fehler? (Gründet er seine Entscheidung auf Fakten?)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie sich für den Einsatz einer bestehenden Lösung entschieden, obwohl eine neue oder andere Methode besser gewesen wäre? Warum ist dies passiert? (Verlässt er/sie sich zu sehr auf alterhergebrachte Lösungen?)

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

Veränderungsinitiative:

- Schildern Sie mir zwei Situationen, in denen Sie persönlich die Verantwortung für eine wichtige Veränderung in Ihrem Unternehmen übernommen haben. Worum ging es? Was haben Sie gemacht? Wie sah das Ergebnis aus? Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

*Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:*

- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie dachten, dass es besser sei, an einer althergebrachten Methode festzuhalten, als sich für eine neue einzusetzen. (Wehrt er/sie sich stur dagegen, etwas Neues auszuprobieren?)

**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.

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:*

- Erzählen Sie mir von einem besonders komplexen Projekt, für das Sie verantwortlich waren. Welche Planung und Organisation war erforderlich? (Achten Sie auf die Fähigkeit, logisch und Schritt für Schritt vorzugehen, anstatt eine allgemeine Grobplanung zu entwerfen.)
- 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.)
- Wie halten Sie Ihr Interesse wach und Ihren Einsatz hoch, wenn Sie in Ihrem Job gerade wenig zu tun haben und nur an einem oder wenigen Projekten beteiligt sind? Erzählen Sie mir von der letzten Situation dieser Art und wie Sie darauf reagiert haben. (Achten Sie auf eine Tendenz, sich bei fehlender Abwechslung zu langweilen oder ablenken zu lassen.)

**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

## 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?



## Kontinuierliches Lernen\*:

- (Sofern dieser Punkt noch nicht besprochen wurde) Beschreiben Sie mir in groben Zügen Ihren Bildungsweg. Welche Abschlüsse haben Sie oder welche Kurse haben Sie besucht? In welchen Phasen Ihres Lebens haben Sie diese absolviert?
- Welche zusätzliche(n) formale(n) und informale(n) Ausbildung(en) haben Sie abgeschlossen? Wann?
- Welche neuen Fähigkeiten haben Sie in den letzten fünf Jahren erworben? Wie haben Sie sie erlernt? Warum?
- Was haben Sie in der letzten Zeit unternommen, um Ihre Fähigkeiten oder Ihr Wissen aufzufrischen oder zu verbessern? Was planen Sie, in der Zukunft zu tun? Warum?

Überzeugungskraft und Einflussnahme:

- Schildern Sie eine Arbeitssituation der letzten Zeit, in der es Ihnen gelungen ist, eine Gruppe zu überzeugen, etwas zu tun, das sie anfangs nicht tun wollte. Wie haben Sie es geschafft? Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?
- Schildern Sie mir eine Arbeitssituation der letzten Zeit, in der Sie jemanden von etwas überzeugen wollten und es Ihnen nicht gelungen ist. Wie war die Situation? Was haben Sie gemacht? Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

**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.

**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?

## *Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:*

- Beschreiben Sie, wie Sie bei der Bewertung der Stärken, Schwächen und Motivation eines Mitarbeiters vorgehen. Geben Sie mir ein Beispiel für einen Mitarbeiter, bei dem Sie mit Ihrem Urteil richtig lagen und einen Mitarbeiter, bei dem Sie sich völlig geirrt haben. (Achten Sie auf sein/ihr zwischenmenschliches Gespür.)
- Wie wichtig ist es für Sie, Lob und Anerkennung zu erhalten? Und auszusprechen? Geben Sie mir einige Beispiele aus dem Arbeitsleben. (Ist der/die Bewerber(in) in der Lage, andere mit Lob aufzubauen?)

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

Motivationskraft:

- Geben Sie mir zwei Beispiele für Situationen, in denen Sie andere zur Leistung motivieren mußten. Wie waren die Umstände? Wie würden Sie Ihren Motivationsstil beschreiben?
- Schildern Sie eine Situation, in der Sie Menschen auf verschiedene Weise motivieren oder je nach Mitarbeiter oder Situation andere Methoden einsetzen mußten.

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

## Beziehungsmanagement:

- Geben Sie mehrere Beispiele für wichtige Geschäftsbeziehungen, die Sie mit Mitarbeitern aus anderen Unternehmensteilen oder zu Personen außerhalb des Unternehmens geknüpft und die Ihnen geholfen haben, Ihre Geschäftsziele zu erreichen.
- Wie haben Sie diese Beziehungen geknüpft und was haben Sie getan, um sie zu erhalten?

## *Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:*

- Wie finden Sie im Umgang mit anderen Menschen heraus, welche Absichten Sie verfolgen? Welche Bedürfnisse und Beweggründe sie haben? Beschreiben Sie mir einen Fall, wo Sie mit Ihrer Meinung über einen Menschen richtig lagen und einen anderen, wo Sie jemanden falsch beurteilt haben. (Achten Sie auf die Fähigkeit, ein Gespür für andere Menschen zu haben.)
- Haben Sie viele Arbeitsbeziehungen innerhalb Ihrer unmittelbaren Arbeitsgruppe? Welche Art von Beziehungen? Wie haben Sie sie aufgebaut? Wie lange hat dies gedauert? (Achten Sie auf Anzeichen übermäßiger sozialer Zurückhaltung, die den Aufbau wichtiger Beziehungen beeinträchtigt.)

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

## Präsentationsfähigkeiten\*:

- Beschreiben Sie, wie viel Erfahrung Sie darin haben, Präsentationen vor großem und kleinem Publikum zu halten. Welche Arten von Präsentationen haben Sie für gewöhnlich gehalten? Zu welchem Zweck?
- Wie würden Sie Ihre Fähigkeit bewerten, gute Präsentationen vor kleinen und großen Gruppen zu halten? Was können Sie gut und worin sind Sie schlecht?
- Welche Ausbildung haben Sie absolviert, um sich darauf vorzubereiten, gute Präsentationen zu halten?
- (Wenn diese Kompetenz für die Position sehr wichtig ist, empfehlen wir, den/die Bewerber(in) zu bitten, eine formale Präsentation vor dem Auswahlgremium zu halten, um seine/ihre Fähigkeiten zu demonstrieren.)

## Abschluss des Interviews

Ihr Ziel ist, das Bewerbungsgespräch freundlich zu beenden.

Stellen Sie sicher, dass der/die Bewerber(in) das Gefühl hat, dass er/sie in der Lage war, Ihnen ein umfassendes und genaues Bild seiner/ihrer Person zu vermitteln.

Erklären Sie die nächsten Schritte im Ablauf und den zeitlichen Rahmen, sofern erforderlich.

Danken Sie dem Bewerber/der Bewerberin für seine/ihre Zeit und beenden Sie das Gespräch.



Gute Auswahlentscheidungen erfordern eine sorgfältige Berücksichtigung aller verfügbaren Informationen (schulische und berufliche Ausbildung, Erfahrung, Kenntnisse, Fähigkeiten, Persönlichkeit, etc.) aus möglichst vielen zuverlässigen Quellen (Bewerbungsgespräche, Rückfragen bei Referenzgebern, Überprüfung des Lebenslaufs, ASSESS-Ergebnisse, etc.) vor dem Hintergrund dessen, was in der Position gefordert oder gewünscht ist.

Verwenden Sie das folgende Diagramm für die Bewertung des Kandidaten in den einzelnen Kompetenzen des Modells. Denken Sie sorgfältig über jede Kompetenz nach, bevor Sie eine endgültige Entscheidung treffen.

	Sehr starke Hinweise, dass die Kompetenz nicht vorhanden ist	Starke Hinweise, dass die Kompetenz nicht vorhanden ist	Gewisse Hinweise, dass die Kompetenz vorhanden ist	Starke Hinweise, dass die Kompetenz vorhanden ist	Sehr starke Hinweise, dass die Kompetenz vorhanden ist
Visionskraft	1	2	3	4	5
Entscheidungsstärke	1	2	3	4	5
Veränderungsinitiative	1	2	3	4	5
Unternehmerisches Denken und Handeln*	1	2	3	4	5
Planungs- und Organisationsfähigkeit	1	2	3	4	5
Ergebnisorientiertes Handeln	1	2	3	4	5
Integrität*	1	2	3	4	5
Kontinuierliches Lernen*	1	2	3	4	5
Überzeugungskraft und Einflussnahme	1	2	3	4	5
Zielorientierte Führung	1	2	3	4	5
Mitarbeiterentwicklung	1	2	3	4	5
Motivationskraft	1	2	3	4	5
Beziehungsmanagement	1	2	3	4	5
Präsentationsfähigkeiten*	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
<b>Gesamtbewertung</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

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.

## Reflektierend

*Er benötigt möglicherweise Hilfe, um Informationen und Menschen nicht nur oberflächlich analysieren und verstehen zu können.*

### Dies könnte sich auswirken auf:

- Visionskraft

## Vorschläge

Ermutigen Sie ihn: a) nach Informationen zu suchen, die ein breiteres Verständnis über Themen und Probleme aufbauen, b) um Ansichten von den Personen zu bitten, die andere Standpunkte als er haben, c) seine Analysefähigkeiten durch Training zu entwickeln, und d) seine Annahmen in Frage zu stellen (den "Anwalt des Teufels" zu spielen), bevor ein Handlungskurs entwickelt wird. Bieten Sie ihm ein Vorbild. Eine Person, die sowohl in der Problemanalyse als auch im Verstehen von Personen geschickt ist, könnte auch nützlich sein.

## Strukturiert

*Seine freie Denkweise könnte dazu führen, dass er bei der Bewertung von Situationen und Informationen willkürlich vorgeht. Folglich könnte er wichtige Einzelheiten übergehen oder übersehen.*

### Dies könnte sich auswirken auf:

- Planungs- und Organisationsfähigkeit

## Vorschläge

Ermutigen Sie ihn, eine schrittweisere, logischere Reihenfolge beim Lösen von Problemen zu entwickeln. Es könnte hilfreich sein, wenn sie seinen Entscheidungsprozess dokumentiert, sodass er Lücken oder Gebiete, die er übersehen hat, klar "sieht".

## Faktenorientiert

*Da er dazu tendiert, Situationen und Informationen von der persönlichen oder selbstbezogenen Warte aus zu sehen, sollte auf die Objektivität seines Denkens geachtet werden.*

### Dies könnte sich auswirken auf:

- Entscheidungsstärke

## Vorschläge

Fragen Sie in Gesprächen mit ihm nach Hintergrundinformationen bezüglich seiner Auffassungen. Fragen wie "Was an der Situation lässt Sie zu diesem Schluss kommen?" oder "Was haben Sie genau gesehen oder gehört?" können Aufschluss über seine Sichtweise geben und bestimmen helfen, ob seine Meinung sorgfältig getroffen wurde.

## 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.

## Bedürfnis nach Anerkennung

*Wie die meisten wird er die Anerkennung guter Arbeit schätzen, aber wahrscheinlich zieht er das Lob unter vier Augen einer öffentlichen Belobigung vor.*

## Vorschläge

Da er vermutlich ein stiller und zurückhaltender Leistungsträger ist, sollte sich sein Vorgesetzter bemühen, sich seiner Leistungen bewusst zu sein.

**Dies könnte sich auswirken auf:**

- Mitarbeiterentwicklung

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](http://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**

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

**Arbeitsstil**

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

**Beziehungsstil**

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