



Standard - Kompetenzmodell: Verkaufsleiter - Auswahlbericht mit strukturiertem Bewerbungsgespräch

für Suzanne Example

1/1/2019

[Einführung](#)

[Kompetenzübersicht](#)

[Bewertung der Fähigkeiten](#)

[Persönlichkeitszusammenfassung](#)

[Persönlichkeitsdetail](#)

[Leitfaden für das Bewerbungsgespräch](#)

[Die Auswahlentscheidung](#)

[Führungsvorschläge](#)

[Grafisches Profil](#)

personalmentor
Frank Diedrich
www.personalmentor.de
Mobil 0151-21282685



Copyright © 1999-2015 Bigby, Havis & Associates, Inc. gemäss dem Assess Systems, Dallas, TX, USA. Alle Rechte vorbehalten.

Verwendete Normen für diesen Report: Deutsch

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)

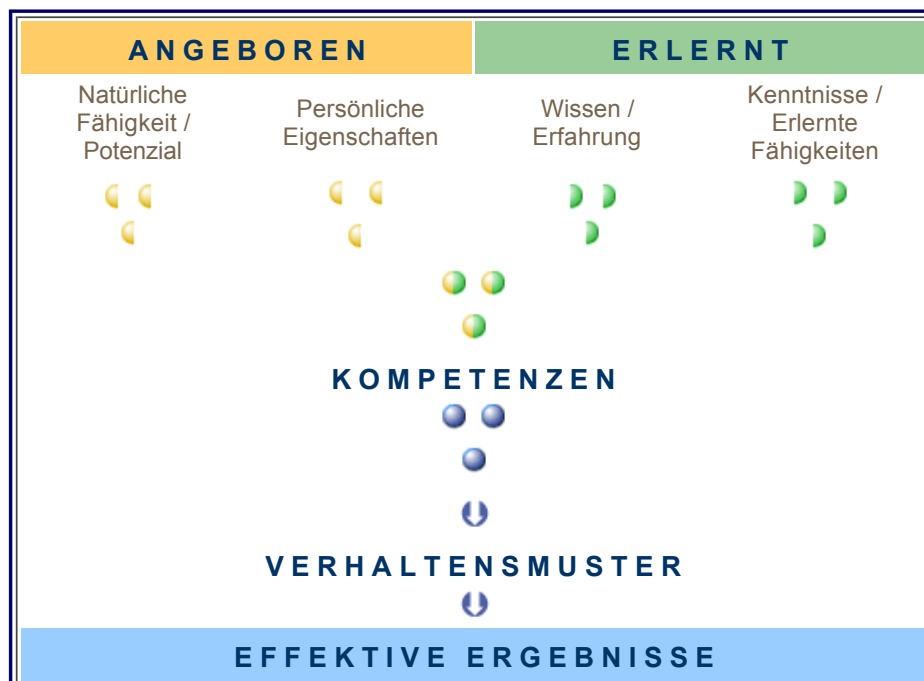
Entwicklungsbericht: Zusätzlich zum Auswahlbericht ist ein Entwicklungsbericht verfügbar. Dieser Bericht wurde dergestalt konzipiert, dass er direkt an den Teilnehmer ausgehändigt werden kann. Er enthält konstruktives Feedback zu den Bewertungsergebnissen sowie spezifische Entwicklungsvorschläge und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



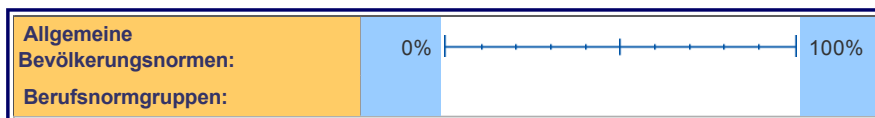
Da Fähigkeiten sich auf die meisten Kompetenzen auswirken können, werden sie hier getrennt aufgeführt.

Die folgenden Ergebnisse beruhen auf der Leistung des Kandidaten in standardisierten Fähigkeitstests. Sie werden als prozentuale Vergleiche mit allgemeinen Bevölkerungsnormen (Menschen, die größtenteils über Oberschulbildung verfügen) und Berufsnormen (Menschen, die überwiegend ein Hochschulstudium absolviert haben) dargestellt.

Wenn diese Person für eine Position getestet wird, die normalerweise einen Hochschulabschluss erfordert, sollten Sie sich, von wenigen Ausnahmen abgesehen, auf die Vergleiche mit Berufsnormgruppen konzentrieren. Wenn jedoch der Kandidat nur eine begrenzte formale Bildung hat oder kein Hochschulabschluss erforderlich ist, sind möglicherweise Vergleiche mit der allgemeinen Bevölkerung angebrachter.

Der Kandidat absolvierte den/die folgenden Fähigkeitstest(s):

Bewertung der geistigen Fähigkeiten im Vergleich zu:



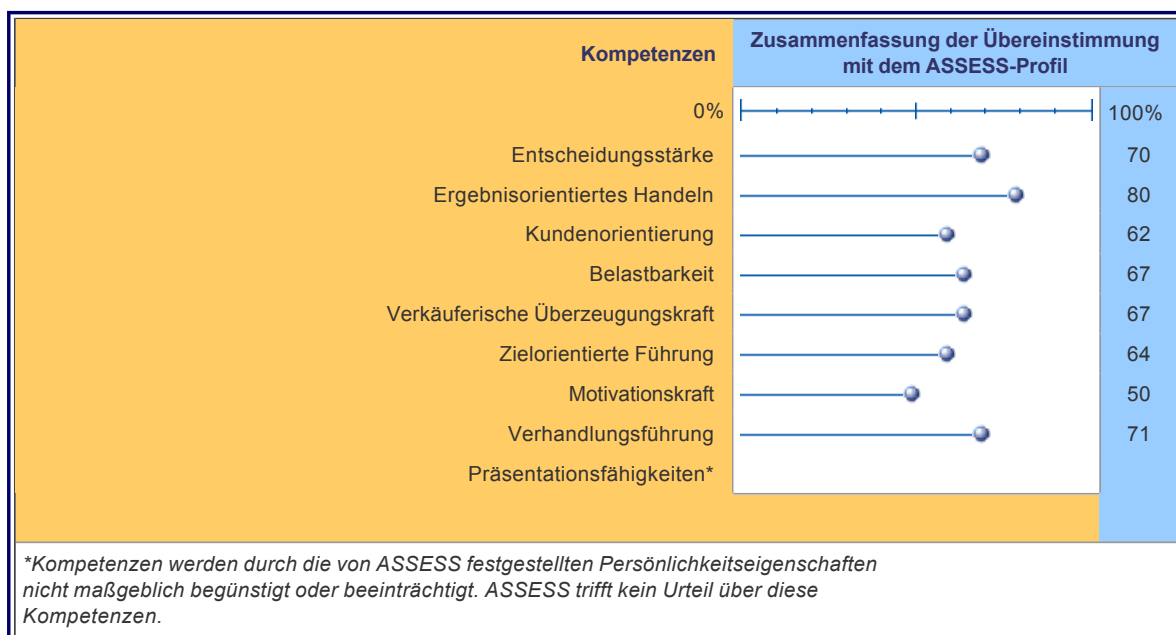
Bemerkungen: (Es lagen für diesen Kandidaten keine Ergebnisse von Fähigkeitstests vor.)

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.

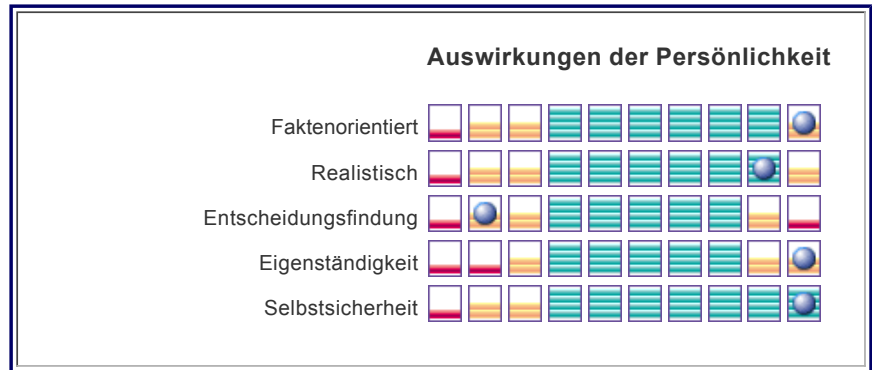


Lesen der Kompetenzdiagramme:

- 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

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

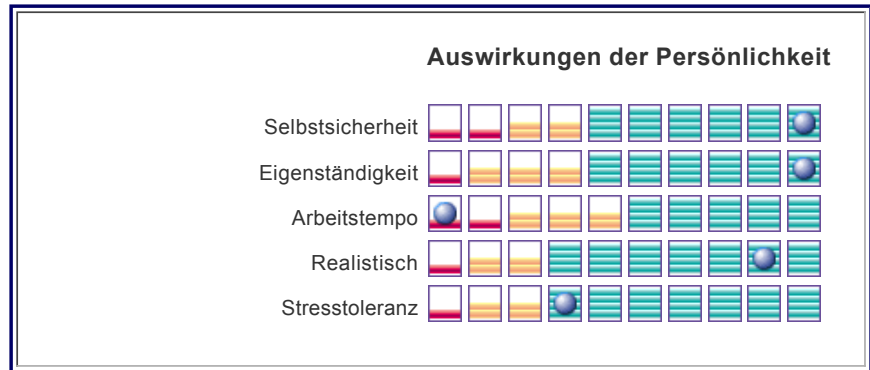
Hinderlich

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

Aufgrund ihrer energischen Art kann sie möglicherweise andere von ihren Entscheidungen überzeugen, selbst wenn sie nicht gut durchdacht sind.

Ergebnisorientiertes Handeln

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



Bemerkungen:

Förderlich

- Mit ihrer bestimmten und energischen Art sollte sie in der Lage sein, andere anzuspornen oder voranzutreiben, um Ergebnisse zu erzielen.
- Da sie sehr selbständig ist, sollte es ihr keine Probleme bereiten, Ziele zu setzen und persönliche Verantwortung für das Erreichen dieser Ziele mit wenig Unterstützung oder Anleitung anderer zu übernehmen.
- Mit ihrer praktischen und pragmatischen Art dürfte sie sich um konkrete und unmittelbare Ergebnisse bemühen.
- Da sie ebenso belastbar wie die meisten anderen Menschen ist, sollte sie in der Lage sein, die meisten Situationen trotz Stress zu meistern.

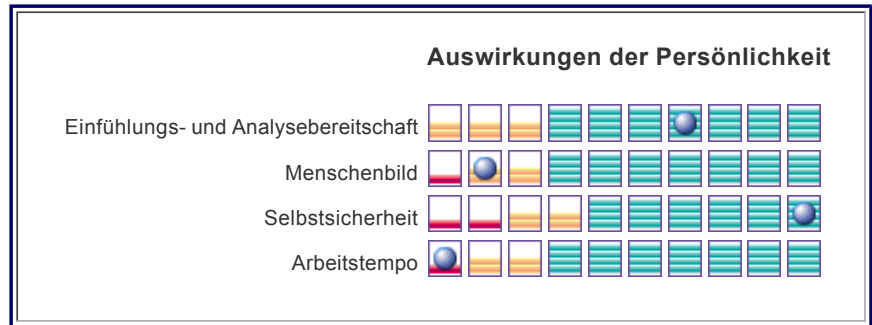
Hinderlich

- Ihr langsames Arbeitstempo könnte ihre Fähigkeit beeinträchtigen, selbst eine hohe Arbeitsleistung zu erbringen und auch ihre Fähigkeit schmälern, andere zu hohem Einsatz anzuspornen.

Die Kombination aus großer Selbständigkeit, aber geringer Zuverlässigkeit, könnte sie dazu verleiten, sich mehr aufzubürden, als sie tatsächlich schaffen kann.

Kundenorientierung

Kundenbedürfnisse vorausszusehen und Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu fördern oder zu unterstützen, die die Kundenerwartungen übertreffen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Da sie ebenso nachdenklich und reflektiv wie die meisten anderen Menschen ist, dürfte sie in der Lage sein, umfassend zu denken. Dies sollte ihr dabei helfen, das Angebot auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen.
- Ihre energische Art dürfte ihr helfen, sich für kundenorientierte Initiativen und Aktivitäten effektiv einzusetzen. Sie sollte auch zu ihrer Fähigkeit beitragen, andere zu beeinflussen und zu leiten, um den Kunden zufrieden zu stellen.

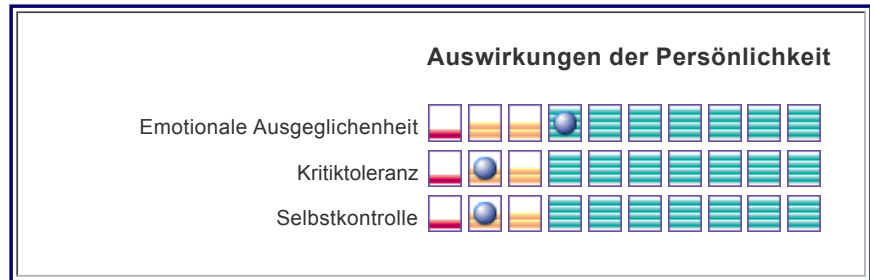
Hinderlich

- Da sie andere mit leichter Vorsicht und Skepsis sieht, misstraut sie möglicherweise den Absichten der Kunden. Da sie besorgt ist, die Kunden könnten sie zu sehr übervorteilen, zögert sie möglicherweise, sich für Strategien vom Typ "Der Kunde ist König" einzusetzen.
- Ihr langsames Arbeitstempo beeinträchtigt möglicherweise ihre Fähigkeit, kundenorientierte Initiativen und Aktivitäten zu verfechten und umzusetzen.

Auch wenn die oben dargestellten Skalen gute Indikatoren dessen sind, was unter anderem für eine hohe Kundenorientierung benötigt wird, kann ASSESS nicht direkt bewerten, wie wichtig es für sie ist, den Kunden zufriedenzustellen. Bitte achten Sie besonders darauf, dieses Thema während des Bewerbungsgesprächs anzusprechen.

Belastbarkeit

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



Bemerkungen:

Förderlich

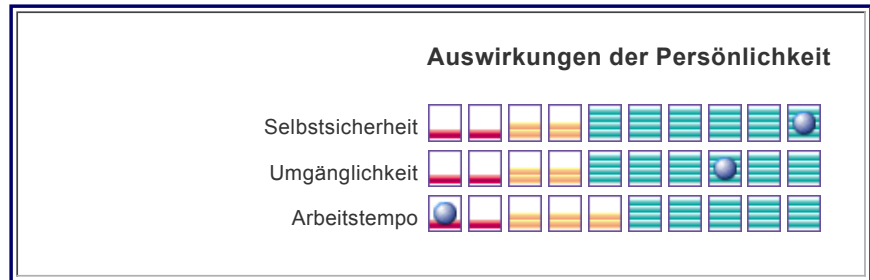
- Mit ihrem optimistischen Wesen dürfte sie in der Lage sein, eine positive Einstellung zu wahren, auch wenn sie dem täglichen Stress und Druck des Jobs ausgesetzt ist.

Hinderlich

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

Verkäuferische Überzeugungskraft

Andere überzeugen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erwerben.



Bemerkungen:

Förderlich

- Da sie bestimmt und energisch ist, sollte sie die meisten Verkaufssituationen beeinflussen können. Sie dürfte in der Lage sein, Begegnungen mit Kunden zu kontrollieren und den Verkauf herbeizuführen. Eigenwillige oder schwierige Kunden sollten sie nicht einschüchtern.
- Da sie extrovertiert und gesellig ist, dürften ihr die meisten Kundenbegegnungen Spaß machen. Andere dürften leicht mit ihr ins Gespräch kommen und sich in ihrer Gegenwart wohl fühlen. Dies dürfte ihr bei vielen Aspekten des Verkaufsprozesses zugute kommen, wie beim Aufbau von Netzwerken und Kontakten.

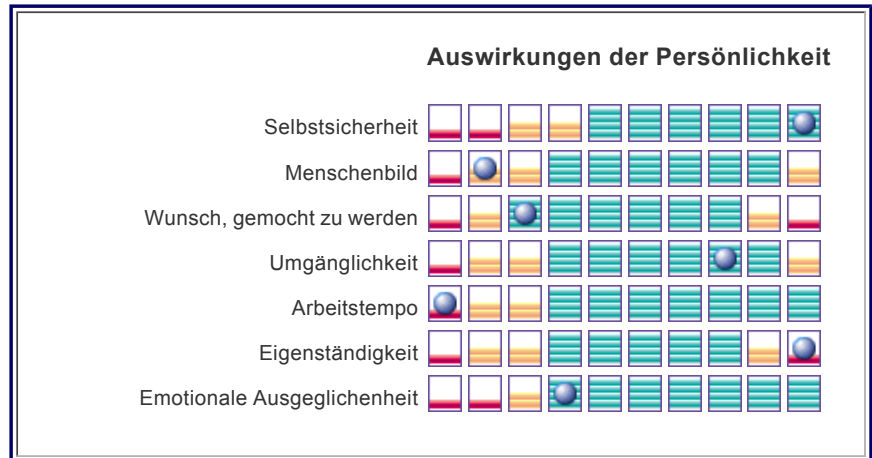
Hinderlich

- Ihr geringer Einsatz (Arbeitstempo) ist nicht ausreichend, um Top-Leistungen im Vertrieb zu erreichen. Sie hat wahrscheinlich Schwierigkeiten, die erforderliche Energie zu investieren, um neue Aufträge zu akquirieren, potenzielle Kunden zu treffen und Geschäfte abzuschließen.

Auch wenn die oben dargestellten Dimensionen zum Teil bewerten können, was erforderlich ist, um andere in Verkaufssituation effektiv zu überreden, kann ASSESS nicht ihr Verständnis effektiver Verkaufsstrategien, ihre Fähigkeit, mündlich zu kommunizieren, oder die Qualität ihrer Argumente bewerten. Bitte achten Sie besonders darauf, dieses Thema während des Bewerbungsgesprächs anzusprechen.

Zielorientierte Führung

Andere führen und motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Zielsetzungen zu erreichen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Da sie von Natur aus energisch ist, dürfte ihr eine Führungsrolle gefallen. Sie sollte in der Lage sein, bei Bedarf bestimmt aufzutreten und Anweisungen zu geben.
- Da es für sie nicht übermäßig wichtig ist, gemocht zu werden, dürfte sie in der Lage sein, harte Entscheidungen zu treffen oder bei Bedarf unpopuläre Meinungen zu vertreten.
- Da sie sozial extrovertiert ist, sollte sie sich im persönlichen Umgang mit ihren Mitarbeitern wohl fühlen.
- Ihre im Allgemeinen optimistische Einstellung sollte sich positiv auf die Moral ihrer Gruppe auswirken.

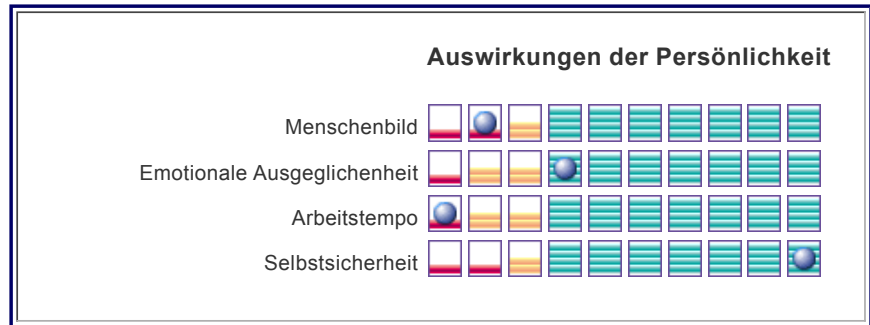
Hinderlich

- Sie kann anderen gegenüber skeptisch sein. Dies kann gelegentlich dazu führen, dass sie unterstellten Mitarbeitern gegenüber eher kritisch ist und nach Fehlern sucht, als positiv und konstruktiv mit Ihnen umzugehen.
- Ihr langsames Arbeitstempo lässt darauf schließen, dass sie nicht in der Lage ist, den nötigen persönlichen Einsatz zu zeigen, um andere effektiv zu führen.
- Möglicherweise ist sie so unabhängig, dass sie nicht angemessen delegiert. Das könnte dazu führen, dass sie es unterstellten Mitarbeitern nicht ermöglicht, sich am Entscheidungsprozess zu beteiligen oder sich an anspruchsvolleren Aufgaben zu versuchen.

Aufgrund der Kombination aus bestimmtem Auftreten und langsamem Arbeitstempo könnte sie wie jemand wirken, die eher "Reden schwingt" als "anpackt".

Motivationskraft

Andere zu guten Leistungen anspornen, indem Begeisterung und Leidenschaft für gute Arbeit aktiv vermittelt werden.



Bemerkungen:

Förderlich

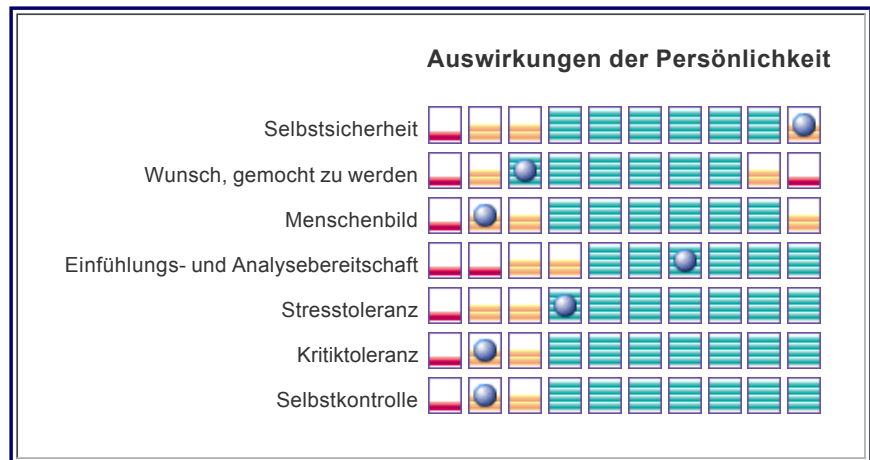
- Ihr im Allgemeinen optimistisches Wesen dürfte von Vorteil sein, wenn sie andere ermutigen und motivieren möchte.
- Da sie bestimmt und energisch ist, dürfte sie sich in der Rolle des Motivators wohl fühlen. Sie sollte in der Lage sein, Mitarbeitern bei Bedarf selbstsicher gute Leistungen abzuverlangen.

Hinderlich

- Ihre Skepsis und ihr Argwohn anderen gegenüber werden für die meisten zu erkennen sein und ihre Fähigkeit beeinträchtigen, andere zu inspirieren. Sie konzentriert sich eher auf Schwächen als Stärken, und bei anderen entsteht möglicherweise das Gefühl, dass sie ihnen nicht vertraut oder nicht erwartet, dass sie gute Leistungen erbringen.
- Ihr langsames Arbeitstempo und ihr offensichtlich geringer Einsatz beeinträchtigen wahrscheinlich ihre Fähigkeit, Begeisterung zu wecken und andere zu hohen Leistungen anzuspornen.

Verhandlungsführung

Die Bedürfnisse und Motive beider Parteien erkennen und Win-Win-Situationen für beide Seite erzielen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Ihr Bedürfnis, gemocht zu werden, scheint für diese Kompetenz angemessen zu sein. Sie dürfte in der Lage sein, mit anderen einen gemeinsamen Nenner zu suchen. Sie sollte aber ebenfalls in der Lage sein, auf eine günstige Vereinbarung hinzuarbeiten, ohne übermäßig darauf bedacht zu sein, es den anderen recht zu machen.
- Ihre natürliche Neigung, Menschen und Sachverhalte umfassend zu betrachten, dürfte in dieser Position von großem Vorteil sein. Dies könnte ihr helfen, Sachverhalte so aufzuarbeiten, dass ein gemeinsamer Nenner für alle gefunden werden kann.
- Da sie im Allgemeinen belastbar und positiv ist, sollte sie in der Lage sein, dem Stress und Druck von Verhandlungen standzuhalten.

Hinderlich

- Sie ist möglicherweise in Verhandlungen so energisch, dass sie die Situation dominiert und der anderen Partei keine Möglichkeit lässt, ihren Standpunkt angemessen vorzutragen. Dies könnte dazu führen, dass sich die andere Partei ihren Vorschlägen unnötig widersetzt.
- Sie sieht andere weniger positiv, als für diese Kompetenz ideal wäre. Möglicherweise nimmt sie nicht immer Gutes von anderen an oder glaubt nicht, dass sie rechtschaffene Absichten haben könnten. Dies könnte ihre Fähigkeit beeinträchtigen, konstruktiv zu verhandeln.
- Ihre persönliche Kritikempfindlichkeit könnte gelegentlich ihre Fähigkeit beeinträchtigen, in Verhandlungen objektiv zu bleiben. Wenn dies geschieht, nimmt sie die Situation möglicherweise zu persönlich und reagiert defensiv.
- Da sie über weniger Selbstkontrolle verfügt, als für diese Position ideal ist, sagt oder tut sie möglicherweise manchmal Dinge, ohne angemessen darüber nachzudenken.

Die Kombination aus ihrem geringen Bedürfnis, gemocht zu werden, und ihrem bestimmten Auftreten ist bedenklich. Sie ist in Verhandlungen mit anderen möglicherweise übermäßig aggressiv, konkurrenzbetont und schroff. Sie verhandelt wahrscheinlich eher auf einer "Win-Lose" als einer "Win-Win"-Basis.

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

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?

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.)

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

Kundenorientierung:

- Schildern Sie die erfolgreichsten Kundeninitiativen, an denen Sie beteiligt waren. Was haben Sie zum Erfolg dieser Initiative beigetragen?
- Schildern Sie die am wenigsten erfolgreiche Kundeninitiative, an der Sie beteiligt waren. Welche Rolle haben Sie dabei gespielt? Warum war sie nicht erfolgreich?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Schildern Sie mir eine negative Reaktion, die Sie, Ihre Gruppe oder Ihr Unternehmen von einem Kunden zu einem Ihrer Produkte, Ihren Dienstleistungen oder Kundenstrategien. Was hat Ihrer Ansicht nach zu dieser Reaktion geführt? Wie sehen Sie die Einstellung und Erwartungen des Kunden im Allgemeinen? (Achten Sie auf eine negative Sichtweise, die Kundeninitiativen beeinträchtigen könnte.)
- Beschreiben Sie mir eine Situation, in der Sie für eine Kundeninitiative verantwortlich waren, von der andere dachten, dass sie schnell umgesetzt werden sollte. Was haben Sie gemacht? Wie war das Ergebnis? (Akzeptiert der/die Bewerber(in) die Dringlichkeit einer Maßnahme und wendet die nötige Energie auf, um die Initiative schnell umzusetzen?)

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

Verkäuferische Überzeugungskraft:

- (Sofern dieser Punkt noch nicht besprochen wurde) Schildern Sie Ihre Vertriebserfahrung. Was haben Sie verkauft? Wie sah der typische Verkaufsprozess aus? Wie sind Sie an potenzielle Kunden herantreten, haben eine Beziehung aufgebaut und sind zum Abschluss gelangt? In welchen Bereichen waren Sie gut? Was war Ihr schwächstes Gebiet?
- Welche formale Ausbildung haben Sie für den Vertrieb absolviert? Was haben Sie gelernt? Was haben Sie von anderen erfahrenen Vertriebsleuten gelernt?
- Schildern Sie einige Ihrer erfolgreichsten Verkaufserfahrungen. Was haben Sie gemacht? Warum waren Sie erfolgreich?
- Erzählen Sie mir von den Situationen, in denen Sie nicht erfolgreich waren. Was ist geschehen? Was hätten Sie anders machen können?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Schildern Sie mir Ihre typische Woche. Wie viele potenzielle Kunden kontaktieren Sie, wie viele Treffen haben Sie, etc.? Wie legen Sie Ihren Terminplan fest? (Zeigt der/die Bewerber(in) die persönliche Ausdauer und den Einsatz, um erfolgreich zu sein?)

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

Zielorientierte Führung:

- (Sofern dieser Punkt noch nicht besprochen wurde) Geben Sie mir einen Überblick über Ihre Führungserfahrung. Schildern Sie mir für jede Etappe Ihrer Karriere, was Ihre Gruppe gemacht hat, wie viele Mitarbeiter Sie geleitet haben, wie Sie die Aufgaben zugewiesen und die Gruppe organisiert haben, um ihre Aufgaben zu erledigen.
- Erklären Sie mir, wie die Ziele für die Gruppe und jeden einzelnen in der Gruppe für diese Situationen festgelegt wurden. Wie haben Sie Ihre Mitarbeiter geleitet, um diese Ziele zu erreichen?
- Wie disziplinieren und belohnen Sie Ihnen unterstellte Mitarbeiter? Geben Sie für beides konkrete Beispiele.

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Erzählen Sie mir von Ihren schlechtesten Mitarbeitern. Warum haben sie Ihrer Ansicht nach Probleme? Was haben Sie gemacht, um ihre Leistung zu verbessern? (Achten Sie auf eine Tendenz, schlechte Leistungen oder Versagen von anderen zu erwarten.)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Ihre Gruppe eine knappe Frist einhalten musste und erfolgreich war. Wie haben Sie sichergestellt, dass die Frist eingehalten wurde? Gab es eine Situation, in der Ihre Gruppe eine Frist nicht geschafft hat? Was haben Sie gemacht, um zu versuchen, die Frist noch einzuhalten? (Zeigt der/die Bewerber(in) genug Einsatz, um ein gutes Beispiel zu setzen und andere anzuspornen?)
- Beschreiben Sie mehrere wichtige Arbeitsentscheidungen, die Sie in letzter Zeit getroffen haben. Wie haben Sie diese getroffen? Haben Sie andere Personen in diese Entscheidungen einbezogen? Auf welche Weise? (Achten Sie auf eine Tendenz, zu selbständig zu sein, die soweit gehen kann, dass keine Hilfe oder Unterstützung von anderen angenommen wird.)

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

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.

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Erzählen Sie von einigen Ihrer Kollegen und Mitarbeiter. Welche leisten gute Arbeit und welche nicht? Warum? Was haben Sie gemacht oder hätten Sie tun können, um schlechte Leistungsträger zu ändern? (Achten Sie auf eine Tendenz, zu negativ zu sein und mit geringer Erwartung der Verbesserung bei anderen nach Fehlern zu suchen.)
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie andere anspornen mussten, härter zu arbeiten und innerhalb kurzer Zeit mehr zu leisten. Wie haben Sie das geschafft? (Kann der/die Bewerber(in) bei Bedarf den zusätzlichen Einsatz zeigen?)

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

Verhandlungsführung:

- Geben Sie mehrere Beispiele für Verhandlungen, die Sie geführt haben. Waren Sie als Verhandlungspartner oder als unabhängiger Vermittler daran beteiligt? Worum ging es bei den Verhandlungen? Welchen Schritten oder Abläufen sind Sie gefolgt, um eine Vereinbarung zu erreichen? Welche Partei hat gewonnen? Warum?
- Geben Sie mir einige Beispiele für misslungene Verhandlungen, an denen Sie teilgenommen haben. Warum sind die Verhandlungen fehlgeschlagen? Was haben Sie gemacht? Was hätten Sie besser machen können?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Beschreiben Sie Streitfälle oder Verhandlungen, an denen Sie beteiligt waren, deren Lösung nicht sinnvoll war und nicht lange Bestand hatte. Was ist passiert? Was haben Sie gemacht? Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen? (Achten Sie auf eine Tendenz, der anderen Partei eine Lösung aufzuzwingen.)
- Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie das Gefühl hatten, die andere Partei versucht, Sie in einer Verhandlung zu übervorteilen. Woher rührte dieses Gefühl? Wie hat sich Ihr Gefühl auf die Verhandlungen ausgewirkt? (Achten Sie auf eine Tendenz, von vornherein anzunehmen, dass die andere Partei versuchen wird, sich Vorteile zu verschaffen.)
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie sich in einer Verhandlung geärgert haben, weil Sie den Eindruck hatten, dass die andere Partei persönliche Kritik an Ihnen übt. Was ist passiert? Wie haben Sie reagiert? (Achten Sie auf eine Tendenz, empfindlich und defensiv auf Kritik zu reagieren.)
- Wir alle haben irgendwann einmal übereilt gehandelt. Schildern Sie mir Situationen, in denen Sie während einer Verhandlung etwas gesagt oder getan haben, das Sie später bedauert haben. Was ist passiert? (Achten Sie auf die Fähigkeit, bei Bedarf seine/ihre Handlungen und Äußerungen zu kontrollieren.)
- Waren Sie jemals in einer Verhandlungssituation, in der Ihnen das Gewinnen wichtiger war als die eigentliche Materie oder die beteiligten Personen? Wie kam es dazu? Zu welchem Ergebnis hat es geführt? (Achten Sie auf Tendenzen des Bewerbers, übermäßig aggressiv, konkurrenzbetont oder schroff zu sein, um zu gewinnen.)

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
Entscheidungsstärke	1	2	3	4	5
Ergebnisorientiertes Handeln	1	2	3	4	5
Kundenorientierung	1	2	3	4	5
Belastbarkeit	1	2	3	4	5
Verkäuferische Überzeugungskraft	1	2	3	4	5
Zielorientierte Führung	1	2	3	4	5
Motivationskraft	1	2	3	4	5
Verhandlungsführung	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
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 ihrer Analyse und Entscheidungen könnte sich verbessern, wenn sie mehr Selbstkontrolle entwickeln würde.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Entscheidungsstärke

Vorschläge

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

Faktenorientiert

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Entscheidungsstärke

Vorschläge

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

Arbeitstempo

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Ergebnisorientiertes Handeln
- Kundenorientierung
- Verkäuferische Überzeugungskraft
- Zielorientierte Führung
- Motivationskraft

Vorschläge

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

Menschenbild

Sie sieht möglicherweise andere kritisch und sucht bei ihnen nach Fehlern. Ihre negative Grundeinstellung könnte ihre Arbeitsbeziehungen belasten.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Kundenorientierung
- Zielorientierte Führung
- Motivationskraft
- Verhandlungsführung

Vorschläge

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

Kritiktoleranz

Sie scheint dünnhäutig zu sein und dazu zu neigen, negatives Feedback persönlicher zu

Vorschläge

Ihr Vorgesetzter sollte sich bemühen, ihr Verhalten zu kritisieren und nicht die Person, d.h. sie so zu berichtigen, dass der Fokus auf das beobachtete

nehmen, als es gemeint ist.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Belastbarkeit
- Verhandlungsführung

Verhalten liegt und klare Vorschläge für Änderungen des Verhaltens vermittelt werden. Geben Sie negatives Feedback, falls möglich, auf eine Art und Weise, dass ihr Selbstbewusstsein nicht darunter leidet, sie sich aber trotzdem aufgefordert fühlt, Leistungsstandards zu erfüllen.

Selbstkontrolle

Sie scheint ausdrucksstark zu sein und äußert eventuell ihre Meinungen, Gedanken, etc. sehr spontan.

Dies könnte sich auswirken auf:

- Belastbarkeit
- Verhandlungsführung

Vorschläge

Sie sollte ermutigt werden, mehr zu denken, bevor sie spricht, und in ihren 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.

Fähigkeiten

Denkstil

Reflektierend	wenig hinterfragend	<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"/> <input type="checkbox"/>	tiefgründig
Strukturiert	wenig systematisch	<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"/> <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"/> <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 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 type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" 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"/> <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 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"/> <input type="checkbox"/>	bevorzugt feste Strukturen
Multi-Tasking	eine Sache nach der anderen	<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"/> <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"/> <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 type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	wünscht Vorgaben
Stresstoleranz	empfindlich	<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"/> <input type="checkbox"/>	belastbar
Wunsch nach persönlichen Freiräumen	wenig persönliche Freiräume	<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"/> <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 type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" 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"/> <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 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"/> <input type="checkbox"/>	offen, kontaktfreudig
Wunsch, gemocht zu werden	schwach ausgeprägt	<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"/> <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"/> <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 type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	verständnisvoll, einfühlend
Emotionale Ausgeglichenheit	skeptisch, kritisch	<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"/> <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"/> <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"/> <input type="checkbox"/>	beherrscht, bedacht
Kulturelle Anpasstheit	unkonventionell, individualistisch	<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"/> <input type="checkbox"/>	konventionell, angepasst