



für **Bernd Mustermann**

8/10/2008

[Einführung](#)

[Kompetenzübersicht](#)

[Persönlichkeitszusammenfassung](#)

[Persönlichkeitsdetail](#)

[Leitfaden für das Bewerbungsgespräch](#)

[Die Auswahlentscheidung](#)

[Führungsvorschläge](#)

[Grafisches Profil](#)



[PDF Bericht](#)



Copyright © 2004 Bigby, Havis & Associates, Inc. und David G. Bigby, Ph.D. Alle Rechte vorbehalten.

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

Verwendete Normen für diesen Report: German

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)

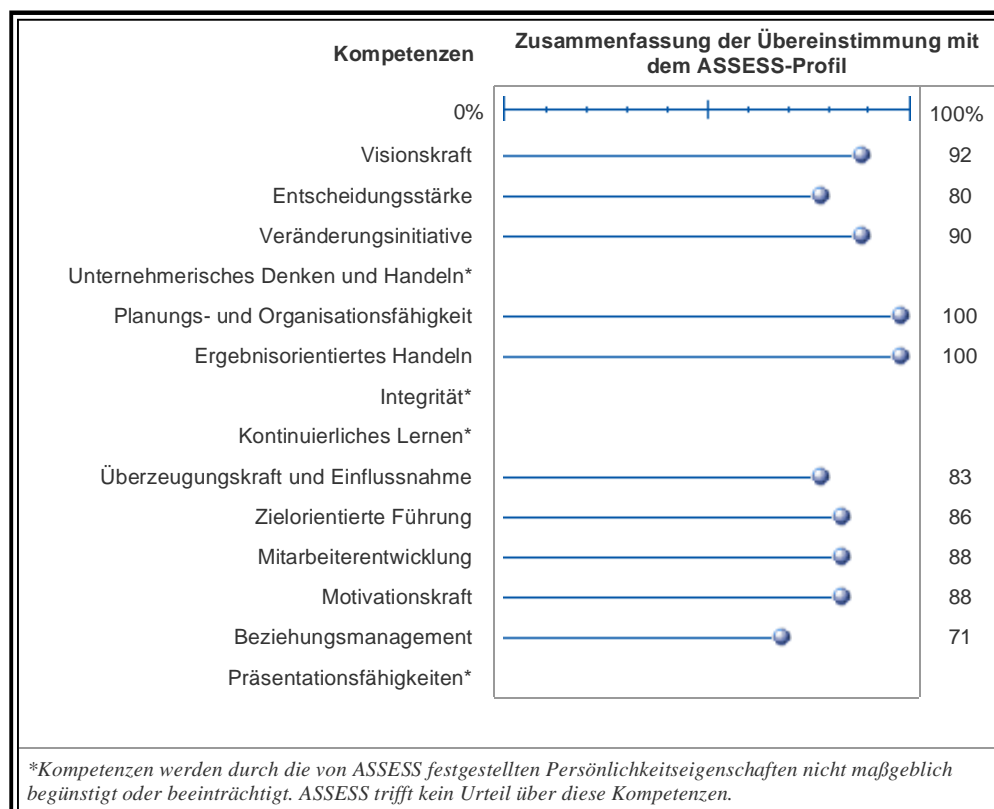
Entwicklungsbericht: Zusätzlich zum Auswahlbericht ist ein Entwicklungsbericht verfügbar. Dieser Bericht wurde dergestalt konzipiert, dass er direkt an den Teilnehmer ausgehändigt werden kann. Er enthält konstruktives Feedback zu den Bewertungsergebnissen sowie spezifische Entwicklungsvorschläge und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

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

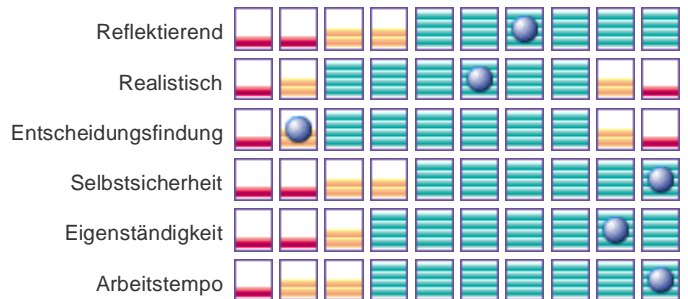
Bedeutet, langfristige Ziele zu erkennen und die Einführung unterschiedlicher oder alternativer Ideen zu gestalten.

Bemerkungen:

Förderlich

- Aufgrund seiner kritischen Denkweise dürfte er Sachverhalte von mehreren Blickwinkeln aus betrachten. Er sollte in der Lage sein, umfassend zu denken und langfristige Aspekte zu berücksichtigen, wenn er die Ziele und Richtung für seine Gruppe festlegt.
- Die Berücksichtigung praktischer Belange einerseits und seine Offenheit für neue und kreative Ideen andererseits sollten ihm helfen, innovative Strategien zu entwickeln, die sinnvoll und realisierbar sind.
- Seine energische Art dürfte hilfreich sein, wenn es darum geht, neue Ideen oder Richtungswechsel zu verfechten. Sein zwischenmenschliches Durchsetzungsvermögen sollte ihm dabei helfen, Unterstützung oder Rückhalt im Unternehmen aufzubauen, um Ideen in die Tat umzusetzen.
- Aufgrund seiner Selbständigkeit dürfte er aus eigener Initiative seine Ideen und Visionen (und die anderer) verfechten.
- Sein Arbeitstempo und seine große Energie dürften seine Fähigkeit begünstigen, Ideen hervorzubringen und zu verfechten.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf Visionskraft



Hinderlich

- Er ist von Natur aus impulsiv. Er tendiert dazu, sich zu schnell für eine Idee oder Richtung zu entscheiden, ohne sorgfältig nachzudenken.

Entscheidungsstärke

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

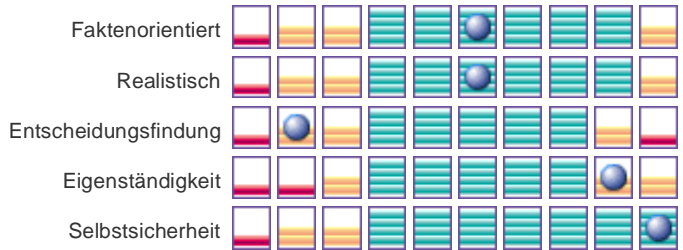
Bemerkungen:

Förderlich

- Bei der Entscheidungsfindung dürfte er Fakten und seine Intuition gleichermaßen heranziehen.
- Bei der Entscheidungsfindung ist er wahrscheinlich bemüht, praktische Aspekte mit der Erwägung neuer Möglichkeiten in Einklang zu bringen.
- Aufgrund seiner bestimmten Art sollte er in der Lage sein, andere von den Gründen und Vorzügen seiner Entscheidungen zu überzeugen.

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

Auswirkungen der Persönlichkeit auf
Entscheidungsstärke



Hinderlich

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

Veränderungsinitiative

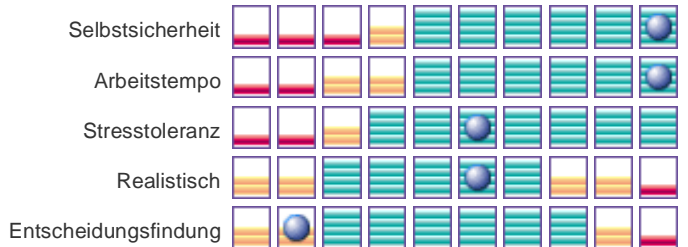
Bedeutet, Maßnahmen zu ergreifen, um Veränderungs-Initiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.

Bemerkungen:

Förderlich

- Aufgrund seiner bestimmten Art sollte er in der Lage sein, Änderungsmaßnahmen zu leiten. Er sollte in der Lage sein, andere zu beeinflussen und von neuen Vorgehensweisen zu überzeugen.
- Sein hohes Arbeitstempo sollte ihm helfen, Änderungen effektiv voranzutreiben.
- Er dürfte auch unter schwierigen Umständen positiv und belastbar bleiben.
- Aufgrund seiner Fähigkeit, neue Ideen mit Realisierbarkeit zu vereinen, dürfte er gegenüber Änderungen, die im Unternehmen durchführbar sind, offen sein.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf
Veränderungsinitiative



Hinderlich

- Aufgrund seiner geringen Zurückhaltung hat er möglicherweise die Tendenz, zu schnell zu reagieren. Es kann sein, dass er Ideen aufgreift oder verwirft, ohne sorgfältig darüber nachzudenken.

Planungs- und Organisationsfähigkeit

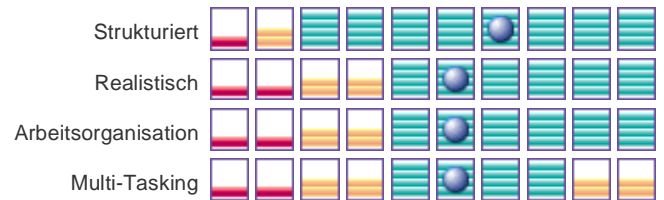
Bedeutet, eine effektive Organisation und Planung gemäß den Anforderungen des Unternehmens, indem Ziele definiert und Bedürfnisse und Prioritäten antizipiert werden.

Bemerkungen:

Förderlich

- Aufgrund seiner strukturierten Denkweise dürften seine Pläne von seiner Bereitschaft zur logischen Analyse von Sachverhalten durchdrungen sein. Im Rahmen seiner Fähigkeiten und Bildung sollte er in der Lage sein, die für die effektive Arbeitsplanung benötigten Schritte zu konzipieren.
- Er dürfte nach realistischen Plänen und Zielen streben.
- In seiner täglichen Arbeit ist er wahrscheinlich organisiert.
- Sein Multi-Tasking-Vermögen sollte seine Fähigkeit, zu planen und zu organisieren, fördern, insbesondere wenn er mit mehreren Anforderungen gleichzeitig konfrontiert ist.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf Planungs- und Organisationsfähigkeit



Hinderlich

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

Ergebnisorientiertes Handeln

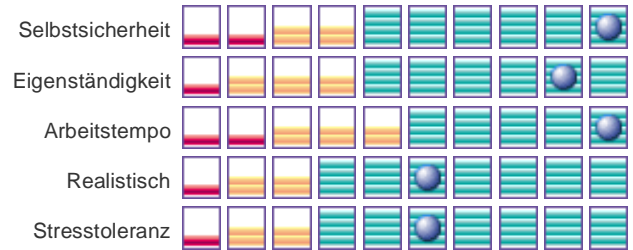
Bedeutet, von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.

Bemerkungen:

Förderlich

- Mit seiner bestimmten und energischen Art sollte er in der Lage sein, andere anzuspornen oder voranzutreiben, um Ergebnisse zu erzielen.
- Da er sehr selbständig ist, sollte es ihm keine Probleme bereiten, Ziele zu setzen und persönliche Verantwortung für das Erreichen dieser Ziele mit wenig Unterstützung oder Anleitung anderer zu übernehmen.
- Sein energisches Arbeitstempo sollte zu einer hohen Arbeitsleistung beitragen. Sein Einsatz dürfte andere anspornen.
- Da er im Allgemeinen praktisch und pragmatisch vorgeht, sollte er in der Lage sein, sich darauf zu konzentrieren, greifbare Ergebnisse zu produzieren.
- Da er ebenso belastbar wie die meisten anderen Menschen ist, sollte er in der Lage sein, die meisten Situationen trotz Stress zu meistern.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf
Ergebnisorientiertes Handeln



Hinderlich

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

Überzeugungskraft und Einflussnahme

Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.

Bemerkungen:

Förderlich

- Aufgrund seiner hohen sozialen Sicherheit (Geselligkeit) sollte er im Umgang mit den meisten Menschen keine Probleme haben. Er dürfte in der Lage sein, Zugang zu Menschen zu finden, wenn er sie überzeugen muss.
- Seine große Energie (Arbeitstempo) sollte ihm helfen, aktiv die Begeisterung zu wecken, die erforderlich ist, um andere zu überzeugen.

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.



Hinderlich

- Da er sehr selbstsicher ist, vertritt er seinen Standpunkt möglicherweise zu energisch. In diesen Situationen könnten sich andere der aus deren Sicht übermäßig aggressiven Vorgehensweise widersetzen.

Zielorientierte Führung

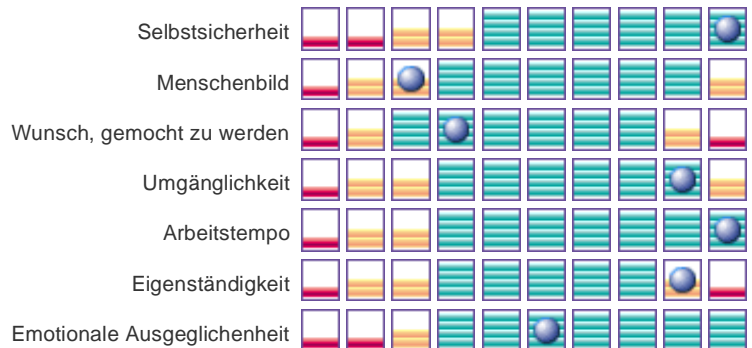
Bedeutet, andere zu führen und zu motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Ziele zu erreichen.

Bemerkungen:

Förderlich

- Da er von Natur aus energisch ist, dürfte ihm eine Führungsrolle gefallen. Er sollte in der Lage sein, bei Bedarf bestimmt aufzutreten und Anweisungen zu geben.
- Da es für ihn nicht übermäßig wichtig ist, gemocht zu werden, dürfte er in der Lage sein, harte Entscheidungen zu treffen oder bei Bedarf unpopuläre Meinungen zu vertreten.
- Da er sozial extrovertiert ist, sollte er sich im persönlichen Umgang mit seinen Mitarbeitern wohl fühlen.
- Sein persönlicher Einsatz (Arbeitstempo) dürfte für die effektive Führung anderer mehr als ausreichend sein. Seine persönlichen Bemühungen sollten den ihm unterstellten Mitarbeitern als gutes Beispiel dienen.
- Seine im Allgemeinen optimistische Einstellung sollte sich positiv auf die Moral seiner Gruppe auswirken.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf
Zielorientierte Führung



Hinderlich

- Er kann anderen gegenüber skeptisch sein. Dies kann gelegentlich dazu führen, dass er unterstellten Mitarbeitern gegenüber eher kritisch ist und nach Fehlern sucht, als positiv und konstruktiv mit Ihnen umzugehen.
- Da er sehr unabhängig ist, delegiert er möglicherweise nicht so viele Aufgaben, wie er sollte. Das könnte dazu führen, dass er es unterstellten Mitarbeitern nicht ermöglicht, sich am Entscheidungsprozess zu beteiligen oder sich an anspruchsvolleren Aufgaben zu versuchen.

Mitarbeiterentwicklung

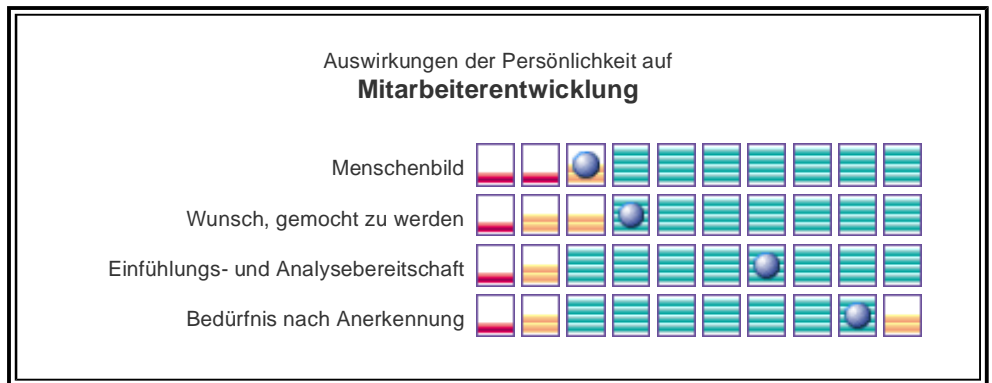
Bedeutet, andere zu beraten, zu unterstützen, ihnen Feedback zu geben und als Mentor zur Seite zu stehen, um die Entwicklung von beruflichen Kompetenzen und langfristigem Karrierewachstum zu fördern und ihnen nützlichen Input dazu zu geben.

Bemerkungen:

Förderlich

- Mit seinem moderaten Wunsch, gemocht zu werden, sollte er in der Regel bereit sein, den Bedürfnissen anderer in Coaching-Situationen zu entsprechen.
- Da er nachdenklich und aufmerksam ist, sollte er in der Lage sein, die feinen Unterschiede zwischen Menschen zu erkennen. Er nimmt sich wahrscheinlich die Zeit, die besonderen Bedürfnisse und Motivation jedes einzelnen von ihm betreuten Mitarbeiters zu verstehen.
- Da für ihn persönlich Aufmerksamkeit und Anerkennung wichtige Motivationsquellen sind, erkennt er wahrscheinlich deren Bedeutung für andere. Wahrscheinlich setzt er Anerkennung ein, um andere zu motivieren.

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



Hinderlich

- Für eine Coaching-Rolle ist er anderen gegenüber vielleicht argwöhnischer und vorsichtiger, als ideal ist. Er knüpft auf der persönlichen Ebene möglicherweise nur langsam Beziehungen zu den Menschen, die er coacht.

Motivationskraft

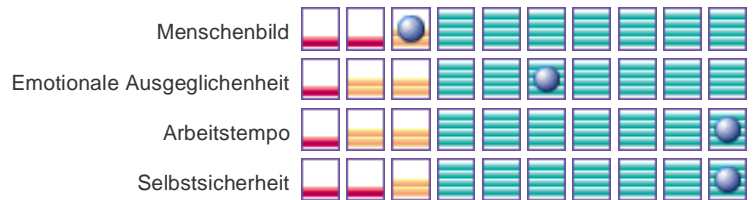
Bedeutet, mit der eigenen starken Begeisterung und tiefen Leidenschaft eine Aufgabe gut auszuüben sowie auch andere zu Höchstleistungen anzuspornen.

Bemerkungen:

Förderlich

- Sein im Allgemeinen optimistisches Wesen dürfte von Vorteil sein, wenn er andere ermutigen und motivieren möchte.
- Sein aktives Arbeitstempo und seine große Energie sollten dazu beitragen, andere zu einem ähnlich hohen Arbeitseinsatz anzuspornen. Er setzt wahrscheinlich ein gutes Beispiel.
- Da er bestimmt und energisch ist, dürfte er sich in der Rolle des Motivators wohl fühlen. Er sollte in der Lage sein, Mitarbeitern bei Bedarf selbstsicher gute Leistungen abzuverlangen.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf Motivationskraft



Hinderlich

- Seine eher skeptische als vertrauensvolle Einstellung anderen gegenüber könnte seine Fähigkeit beeinträchtigen, andere zu inspirieren. Er konzentriert sich möglicherweise stärker auf Schwächen als Stärken, und bei anderen könnte das Gefühl entstehen, dass er ihnen nicht vertraut und nicht erwartet, dass sie gute Leistungen erbringen.

Beziehungsmanagement

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

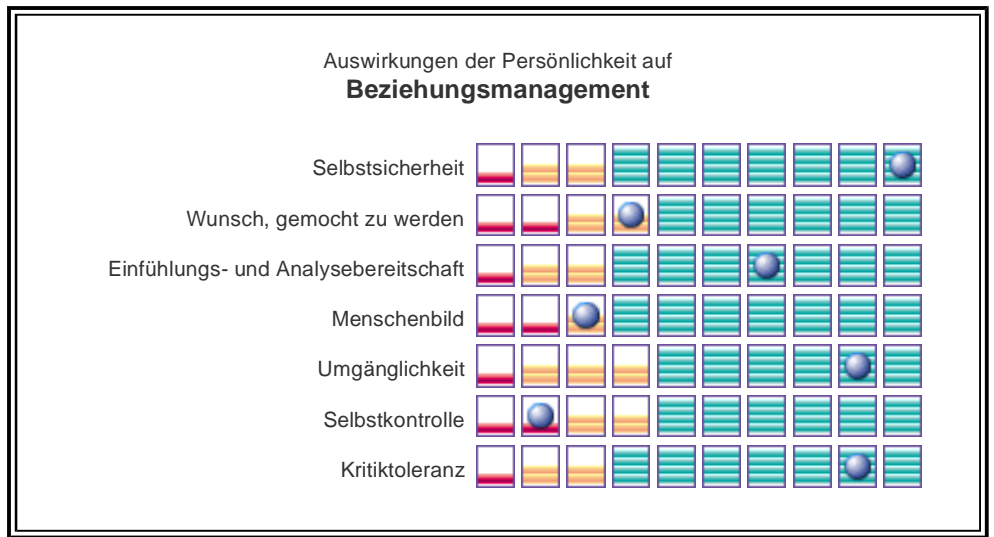
Bemerkungen:

Förderlich

- Seine Ergebnisse in der Beurteilung des Durchsetzungsvermögens lassen auf große Selbstsicherheit schließen. Es sollte ihm kaum Schwierigkeiten bereiten, neue Geschäftsbeziehungen zu knüpfen.
- Sein großes Interesse an der Analyse anderer Menschen dürfte ihm ermöglichen, deren unterschiedliche Sichtweisen zu erkennen und seine Vorgehensweise individuell anzupassen. Er achtet möglicherweise mehr auf feine soziale Aspekte als die meisten anderen.
- Sein Interesse an und sein sicherer Umgang mit den sozialen Aspekten seiner Arbeit sollte es ihm ermöglichen, Beziehungen im gesamten Unternehmen aufzubauen und zu erhalten.
- Da er objektiv und dickhäutig ist, sollte er in der Lage sein, mit schwierigen Menschen umzugehen, ohne übermäßig defensiv oder empfindlich zu werden.

Hinderlich

- Sein relativ geringes Interesse dafür, wie andere ihn sehen, beeinträchtigt gelegentlich seine Fähigkeit, Bündnisse aufzubauen. Wenn dies geschieht, ist er möglicherweise nicht so kooperativ, wie gewünscht wird.
- Da er anderen gegenüber etwas misstrauisch ist, könnte er deren Absichten manchmal mit Argwohn sehen. Wenn dies geschieht, beeinträchtigt es möglicherweise seine Fähigkeit beeinträchtigen, langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen und zu pflegen.
- Seine geringe Zurückhaltung könnte problematisch sein. Er sagt oder tut möglicherweise Dinge, ohne angemessen darüber nachzudenken, wie sie auf andere und das Unternehmen wirken. Dies könnte seine Fähigkeit mindern, sich den Respekt von Menschen zu verdienen, die wichtige Verbündete sein könnten.



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."

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:

- Beschreiben Sie einige Situationen, in denen Sie schnell einen Richtungswechsel für Ihre Gruppe beschlossen haben, den Sie später bedauert haben. Wie waren die Umstände? (Achten Sie auf eine Tendenz, sich zu schnell auf eine Idee oder Richtung festzulegen.)

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:

- 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

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 sich für eine Änderungsmaßnahme entschieden haben, aber im Nachhinein erkennen mussten, dass dies falsch war. Welche Faktoren hatten Sie nicht vorausgesehen? (Achten Sie auf eine Tendenz, Änderungen zu beschließen, ohne sorgfältig darüber nachzudenken.)

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?

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?

Zusätzliche Rückfragen auf Grundlage der ASSESS-Ergebnisse:

- Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie versucht haben, Ihre(n) Chef(in) von etwas zu überzeugen, dass er/sie nicht wollte. Was haben Sie gemacht? Wie war das Ergebnis? (Achten Sie auf eine Tendenz, zu energisch vorzugehen oder zu drängen.)

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.)
- Beschreiben Sie mehrere wichtige Arbeitsentscheidungen, die Sie in letzter Zeit getroffen haben. Wie haben Sie diese getroffen? Haben Sie andere Personen in diese Entscheidungen einbezogen? Auf welche Weise? (Achten Sie auf eine Tendenz, zu selbständig zu sein, die soweit gehen kann, dass keine Hilfe oder Unterstützung von anderen angenommen wird.)

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

Mitarbeiterentwicklung:

- Erzählen Sie mir von einem/einer Mitarbeiter(in), dem/der Sie erfolgreich bei der Entwicklung seines/ihrer 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:

- Erzählen Sie mir von den Mitarbeitern, die Sie ausgewählt haben, um sie zu coachen oder ihnen zu helfen. Wie unterscheiden sie sich von den Mitarbeitern, denen Sie die Hilfe nicht angeboten haben oder nicht anbieten würden? Geben Sie mir einige konkrete Beispiele. (Kann er mit einer positiven Einstellung an Coaching-Situationen herangehen?)

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.)

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 Unternehmen teilen 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:

- Wann hilft Ihrer eigenen Erfahrung nach interner Wettbewerb dem Unternehmen voranzukommen und wann ist Kooperation besser? Können Sie mir einige persönliche Beispiele geben? (Denkt der/die Bewerber(in) konkurrenzbetont und wenn ja, beeinträchtigt es den Aufbau von Beziehungen?)
- In welchen Geschäftssituationen wurden Sie von anderen irreführt oder übervorteilt? Schildern Sie, was geschah. Wie verhindern Sie, dass dies noch einmal geschieht? (Achten Sie auf eine Tendenz, übermäßig skeptisch und vorsichtig zu sein und nur Schlechtes von anderen zu erwarten.)
- Beschreiben Sie eine Arbeitssituation, in der Sie sehr sensibel reagieren mussten. Warum war es wichtig, so vorsichtig zu sein? Was ist passiert? (Achten Sie auf die Fähigkeit, genug Disziplin walten zu lassen, um Worte und Handlungen sorgfältig zu wählen.)

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
Gesamtbewertung	1	2	3	4	5

Während der ASSESS-Entwicklungsbericht für dieses Kompetenzmodell detaillierte Vorschläge enthält, wie man dem/der Bewerber(in) helfen kann, mit potenziellen Problemgebieten umzugehen, bieten wir in diesem Abschnitt des Auswahlberichts einige zusätzliche Empfehlungen, die Ihnen helfen können, diese(n) Bewerber(in) effektiv zu führen. Jeder der folgenden Führungsvorschläge greift ein potenzielles Problemgebiet für diese(n) Bewerber(in) auf und empfiehlt eine Methode, um seine/ihre Effektivität im Job zu optimieren. Einige der Vorschläge verweisen als Empfehlung auf Referenzliteratur und andere Ressourcen.

Entscheidungsfindung

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Visionskraft
- Entscheidungsstärke
- Veränderungsinitiative

Vorschläge

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

Menschenbild

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Zielorientierte Führung
- Mitarbeiterentwicklung
- Motivationskraft
- Beziehungsmanagement

Vorschläge

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

Selbstkontrolle

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Beziehungsmanagement

Vorschläge

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

Weitere Vorschläge

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

Des Weiteren enthält der ASSESS-Entwicklungsbericht Aufbauvorschläge für den/die Bewerber(in). Dieser Bericht wurde erstellt, um der bewerteten Person konstruktives Feedback und umfangreiche Entwicklungsvorschläge (Literaturhinweise, Seminarempfehlungen, Erfahrungen oder Aufgaben, die mit dem Chef abzusprechen sind, etc.) zu geben. Sie können diese Entwicklungsvorschläge im Coaching verwenden, um dem/der Bewerber(in) zu helfen, Kernstärken optimal zu nutzen und potenzielle Schwächen auszugleichen. Wenden Sie sich an Ihren Testadministrator oder einen Mitarbeiter der Personalabteilung, um zu erfahren, wie Sie den Entwicklungsbericht für diese(n) Teilnehmer (in) erhalten.

Denkstil

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

Arbeitsstil

Arbeitstempo	langsam, gelassen	<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"/>	schnell, geschäftig
Eigenständigkeit	Teamspieler	<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"/>	unabhängig, selbstständig
Arbeitsorganisation	mag keine festen Strukturen	<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"/>	bevorzugt feste Strukturen
Multi-Tasking	eine Sache nach der anderen	<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"/>	vielfältige Aufgaben gleichzeitig
Bedürfnis nach Fertigstellung	wenig konsequent	<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"/>	zuverlässig
Akzeptanz von Kontrolle	mag wenig Regeln/Vorschriften	<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"/>	wünscht Vorgaben
Stresstoleranz	empfindlich	<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"/>	belastbar
Wunsch nach persönlichen Freiräumen	wenig persönliche Freiräume	<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"/>	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 type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Anerkennung wichtig
Detailorientierung	meidet Details	<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"/>	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"/>	selbtsicher, durchsetzungsstark
Umgänglichkeit	schüchtern oder einzelgängerisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	offen, kontaktfreudig
Wunsch, gemocht zu werden	schwach ausgeprägt	<input type="checkbox"/> <input 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"/>	stark ausgeprägt
Menschenbild	skeptisch, vorsichtig	<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"/>	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 checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	verständnisvoll, einführend
Emotionale Ausgeglichenheit	skeptisch, kritisch	<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"/>	optimistisch, positiv
Kritiktoleranz	subjektiv, empfindlich	<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"/>	objektiv, dickhäutig
Selbstkontrolle	impulsiv, spontan	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	beherrscht, bedacht
Kulturelle Anpasstheit	unkonventionell, individualistisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	konventionell, angepasst

Sonstiges

Positiver Kontrollfaktor 1	Niedrig	<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"/>	Hoch
Positiver Kontrollfaktor 2	Niedrig	<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"/>	Hoch