



SCHEELEN*AG

Institut für Managementberatung und Bildungsmarketing

Standard-Personalauswahl-Report, Verkaufsleiter mit strukturiertem Bewerbungsgespräch

für **Hans Mustermann**

30/4/2004

[Einführung](#)

[Kompetenzübersicht](#)

[Persönlichkeitsdetail](#)

[Leitfaden für das Bewerbungsgespräch](#)

[Die Auswahlentscheidung](#)

[Führungsvorschläge](#)

[Grafisches Profil](#)



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

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)

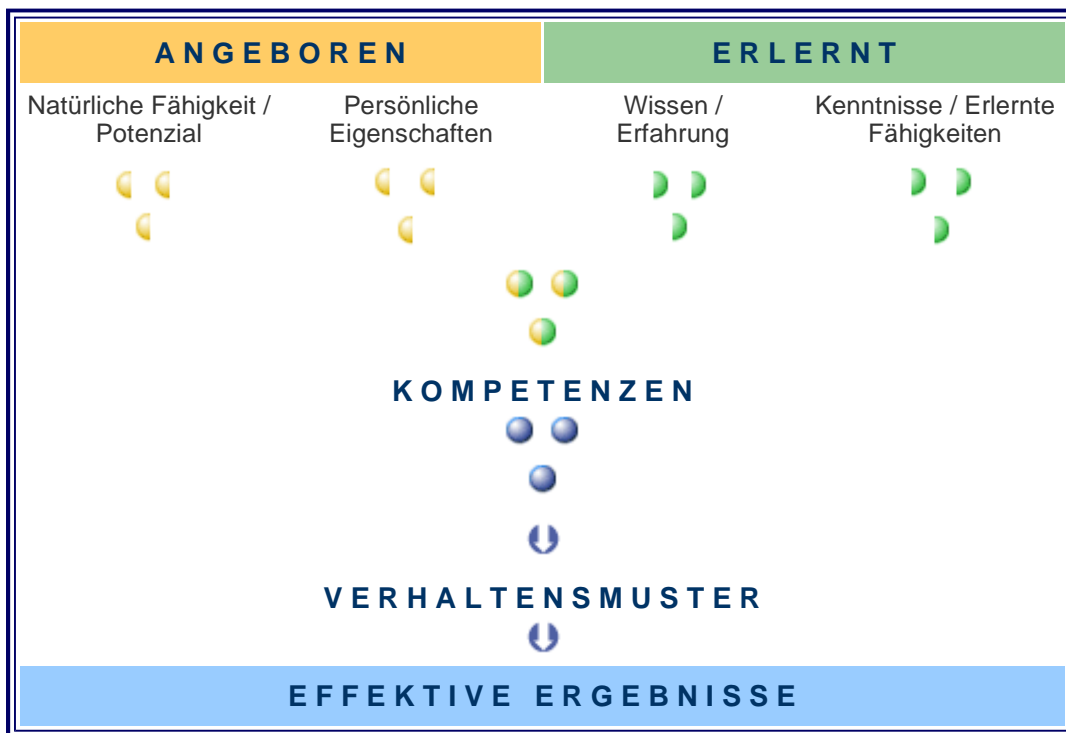
Entwicklungsbericht: Zusätzlich zum Auswahlbericht ist ein Entwicklungsbericht verfügbar. Dieser Bericht wurde dergestalt konzipiert, dass er direkt an den Teilnehmer ausgehändigt werden kann. Er enthält konstruktives Feedback zu den Bewertungsergebnissen sowie spezifische Entwicklungsvorschläge und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

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.







Standard-Kompetenzmodell: Verkaufsleiter (Deutsch)

| | |
|---|---|
| Entscheidungsstärke | Gute Entscheidungen souverän und unter optimalem Zeitaufwand zu treffen. |
| Ergebnisorientiertes Handeln | Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern. |
| Kundenorientierung | Kundenbedürfnisse vorausszusehen und Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu fördern oder zu unterstützen, die die Kundenerwartungen übertreffen. |
| Belastbarkeit | Professioneller und positiver Umgang mit Problemen, Druck und Stress am Arbeitsplatz. |
| Verkäuferische Überzeugungskraft | Andere überzeugen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erwerben. |
| Zielorientierte Führung | Andere führen und motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Zielsetzungen zu erreichen. |
| Motivationskraft | Andere zu guten Leistungen anzuspornen, indem Begeisterung und Leidenschaft für gute Arbeit aktiv vermittelt werden. |
| Verhandlungsführung | Die Bedürfnisse und Motive beider Parteien erkennen und Win-Win-Situationen für beide Seite erzielen. |
| Präsentationsfähigkeiten* | Über die Fähigkeit verfügen, in einem offiziellen Rahmen effektiv mit den Zuhörern zu kommunizieren. |

**Kompetenzen werden den durch ASSESS festgestellten Persönlichkeitseigenschaften nicht maßgeblich beeinflusst. Entwicklungsfeedback und -vorschläge sind für diese Kompetenzen über das Assess 360-System erhältlich.*

Lesen der Kompetenzdiagramme:

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

Entscheidungsstärke

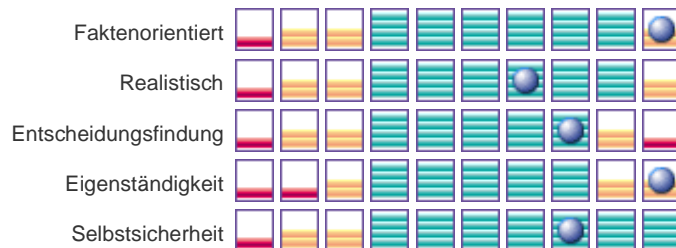
Gute Entscheidungen souverän und unter optimalem Zeitaufwand zu treffen.

Bemerkungen:

Förderlich

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

Auswirkungen der Persönlichkeit auf **Entscheidungsstärke**



Hinderlich

- Er ist bei Entscheidungen möglicherweise so faktenorientiert, dass er seine Intuition ignoriert und alle nicht greifbaren Fakten außer Acht lässt.
- 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.

Ergebnisorientiertes Handeln

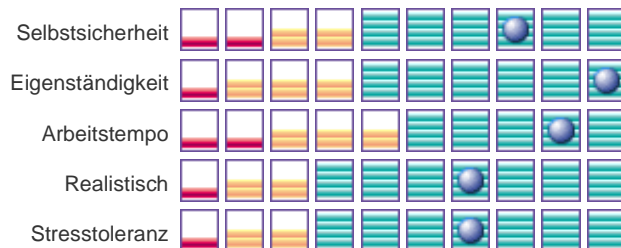
Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.

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.
- Mit seiner praktischen und pragmatischen Art dürfte er sich um konkrete und unmittelbare Ergebnisse bemühen.
- Da er auch bei Stress positiv und belastbar bleibt, sollte er in der Lage sein, schwierige und herausfordernde Situationen zu meistern.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf **Ergebnisorientiertes Handeln**



Hinderlich

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

Kundenorientierung

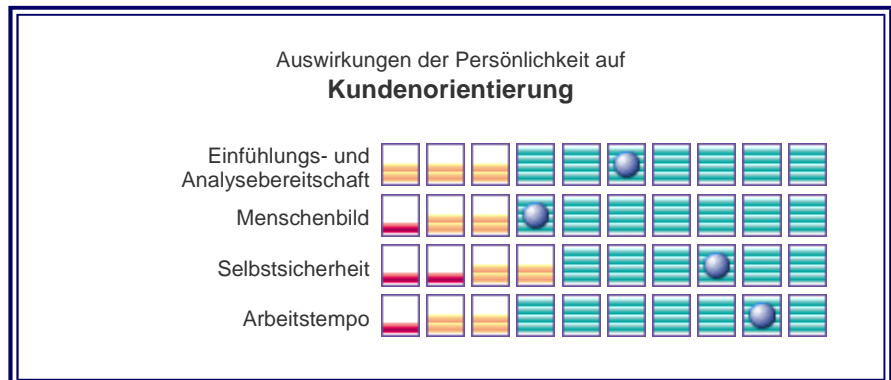
Kundenbedürfnisse vorauszusehen und Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu fördern oder zu unterstützen, die die Kundenerwartungen übertreffen.

Bemerkungen:

Förderlich

- Da er ebenso nachdenklich und reflektiv wie die meisten anderen Menschen ist, dürfte er in der Lage sein, umfassend zu denken. Dies sollte ihm dabei helfen, das Angebot auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen.
- Aufgrund seiner im Allgemeinen positiven Sicht anderer dürfte er dem Kunden gegenüber eine gute Einstellung haben und für Initiativen offen sein, die ihn an erste Stelle rücken.
- Seine energische Art dürfte ihm helfen, sich für kundenorientierte Initiativen und Aktivitäten effektiv einzusetzen. Sie sollte auch zu seiner Fähigkeit beitragen, andere zu beeinflussen und zu leiten, um den Kunden zufrieden zu stellen.
- Sein hohes Arbeitstempo sollte seine Fähigkeit begünstigen, kundenorientierte Initiativen und Maßnahmen zu vertreten oder durchzuführen.

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 ihn ist, den Kunden zufriedenzustellen. Bitte achten Sie besonders darauf, dieses Thema während des Bewerbungsgesprächs anzusprechen.



Hinderlich

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

Belastbarkeit

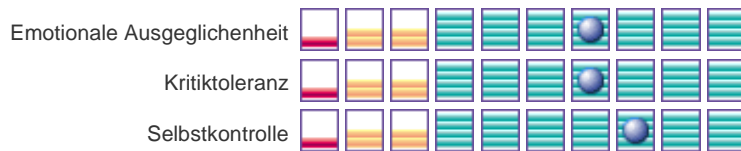
Professioneller und positiver Umgang mit Problemen, Druck und Stress am Arbeitsplatz.

Bemerkungen:

Förderlich

- Da er von Natur aus optimistisch ist, dürfte er mit einer positiven Einstellung an seine Arbeit herangehen. Er sollte Schwierigkeiten oder Stress schnell und leicht wegstecken.
- Da er in den meisten Situationen objektiv ist, dürfte er in der Lage sein, Kritik konstruktiv anzunehmen, ohne übermäßig defensiv zu reagieren.
- Wenn er Problemen oder Alltagsdruck ausgesetzt ist, dürfte er über die erforderliche Selbstbeherrschung verfügen, um seine Äußerungen und Handlungen zu kontrollieren. Wahrscheinlich überdenkt er Situationen, bevor er reagiert.

Auswirkungen der Persönlichkeit auf **Belastbarkeit**



Hinderlich

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

Verkäuferische Überzeugungskraft

Andere überzeugen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erwerben.

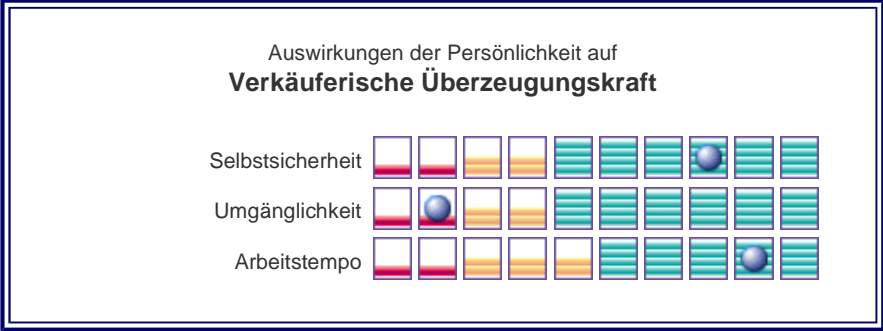
Bemerkungen:

Förderlich

- Da er bestimmt und energisch ist, sollte er die meisten Verkaufssituationen beeinflussen können. Er dürfte in der Lage sein, Begegnungen mit dem Kunden zu kontrollieren und den Verkauf herbeizuführen. Eigenwillige oder schwierige Kunden sollten ihn nicht einschüchtern.
- Er hat die Energie (Arbeitstempo) von Top-Vertriebsleuten. Er sollte in der Lage sein, konsequent hohen Einsatz im harten Geschäft des Vertriebs zu zeigen (z.B. neue Geschäftsmöglichkeiten suchen, potenzielle Kunden treffen und Abschlüsse tätigen).

Seine geringe soziale Sicherheit beeinträchtigt möglicherweise seine Fähigkeit, sich effektiv durchzusetzen. Kunden empfinden sein energisches Auftreten möglicherweise als Drängen, da es ihm an sozialer Gewandtheit mangelt.

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

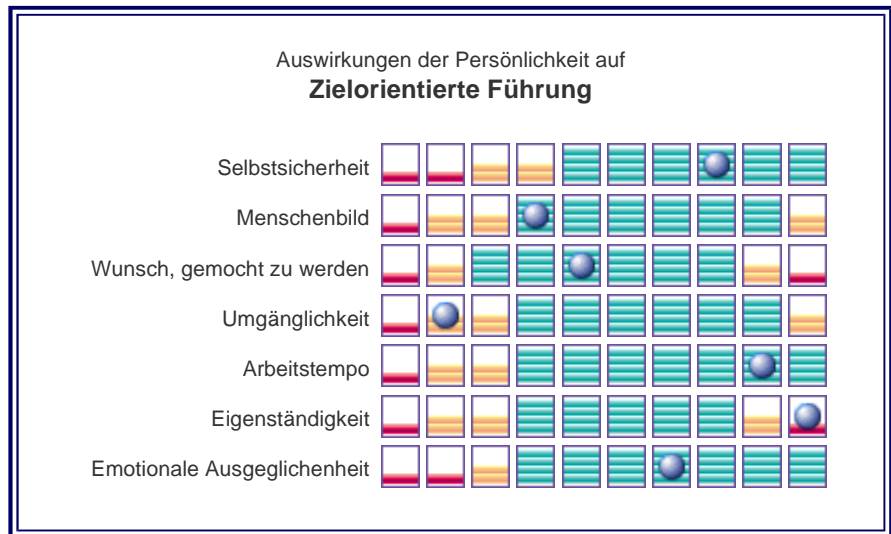


Hinderlich

- Er ist im Umgang mit anderen möglicherweise manchmal schüchtern oder fühlt sich unwohl. Insbesondere bei neuen Kunden oder Kunden, die er nicht gut kennt, könnte er im Umgang linkisch und unbeholfen sein. Dies könnte den Aufbau von Beziehungen und seine Verkaufseffektivität beeinträchtigen.

Zielorientierte Führung

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



Bemerkungen:

Förderlich

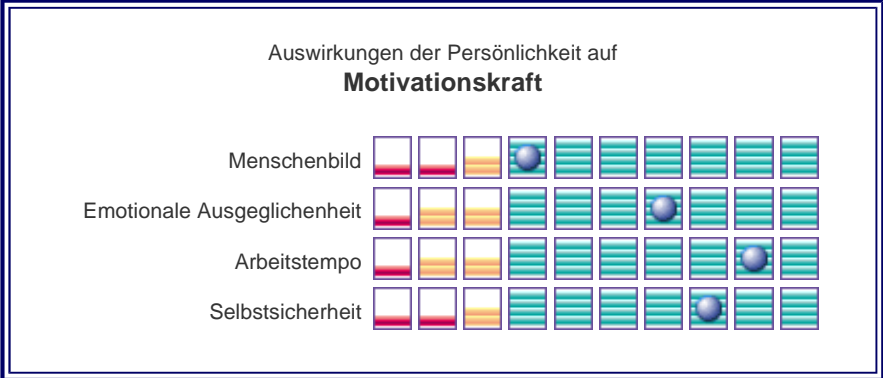
- Da er von Natur aus energisch ist, dürfte ihm eine Führungsrolle gefallen. Er sollte in der Lage sein, bei Bedarf bestimmt aufzutreten und Anweisungen zu geben.
- Seine ausgewogene Sicht anderer Menschen sollte es ihm ermöglichen, sowohl die Stärken als auch die Grenzen der ihm unterstellten Mitarbeiter zu erkennen.
- Sein allgemeiner Wunsch, gemocht zu werden, dürfte seiner Fähigkeit, mit ihm unterstellten Mitarbeitern zusammenzuarbeiten und ihnen entgegenzukommen, förderlich sein.
- 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.

Hinderlich

- Aufgrund seines etwas geringen sozialen Interesses spielt er möglicherweise die Bedeutung zwanglosen Umgangs herunter. Ist dies der Fall, könnte er auf ihm unterstellte Mitarbeiter distanzierter wirken, als sie es sich wünschen.
- Möglicherweise ist er so unabhängig, dass er nicht angemessen delegiert. Das könnte dazu führen, dass er es unterstellten Mitarbeitern nicht ermöglicht, sich am Entscheidungsprozess zu beteiligen oder sich an anspruchsvolleren Aufgaben zu versuchen.

Motivationskraft

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



Bemerkungen:

Förderlich

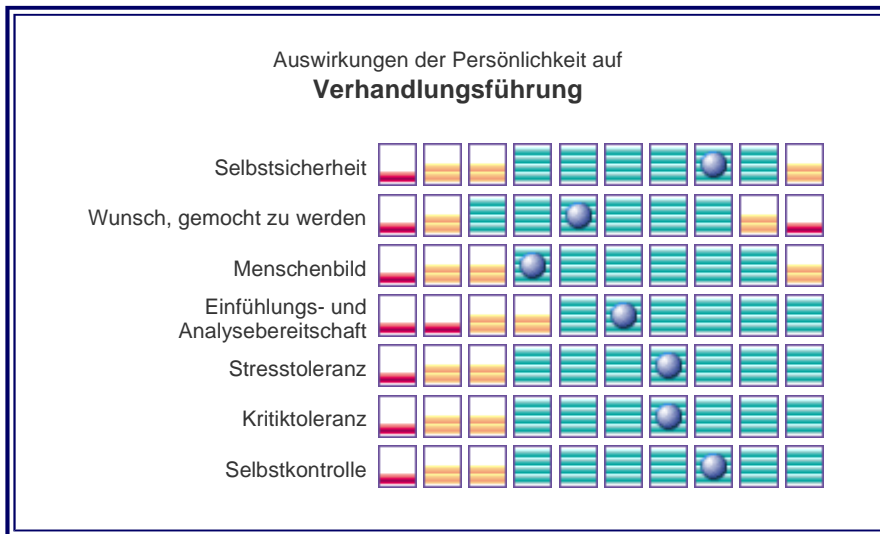
- Seine im Allgemeinen ausgewogene Sicht anderer Menschen (nicht vertrauensselig und nicht übermäßig skeptisch hinsichtlich ihrer Absichten) sollte seine Fähigkeit, andere anspornen und zu motivieren, nicht beeinträchtigen.
- Sein im Allgemeinen optimistisches Wesen dürfte von Vorteil sein, wenn er andere ermutigen und motivieren möchte.
- Sein aktives Arbeitstempo und seine große Energie sollten dazu beitragen, andere zu einem ähnlich hohen Arbeitseinsatz anspornen. 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.

Hinderlich

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

Verhandlungsführung

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



Bemerkungen:

Förderlich

- Seine bestimmte Art sollte es ihm ermöglichen, seinen Standpunkt in Verhandlungen vorzubringen und zu verteidigen. Er dürfte in der Lage sein, bei Bedarf energisch zu sein und in den meisten Situationen die Richtung der Verhandlungen zu bestimmen.
- Sein Bedürfnis, gemocht zu werden, scheint für diese Kompetenz angemessen zu sein. Er dürfte in der Lage sein, mit anderen einen gemeinsamen Nenner zu suchen. Er sollte aber ebenfalls in der Lage sein, auf eine günstige Vereinbarung hinzuarbeiten, ohne übermäßig darauf bedacht zu sein, es den anderen recht zu machen.
- Seine ausgewogene Sicht anderer Menschen sollte es ihm ermöglichen, unvoreingenommen in Verhandlungen zu treten.
- Er dürfte in der Lage sein, Menschen und Sachverhalte bei Bedarf umfassend zu betrachten. Dies könnte ihm helfen, Sachverhalte so aufzuarbeiten, dass ein gemeinsamer Nenner für alle gefunden werden kann.
- Da er belastbar und positiv ist, sollte er in der Lage sein, dem Stress und Druck von Verhandlungen gut standzuhalten.
- Da er nicht übermäßig empfindlich auf Kritik reagiert, dürfte er im Allgemeinen in der Lage sein, objektiv zu bleiben und es nicht zulassen, dass seine persönliche Sicht sein Urteil in Verhandlungen beeinflusst.

Hinderlich

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

- Seine zurückhaltende und sorgfältige Vorgehensweise dürfte bei vielen Verhandlungen von Vorteil sein. Er dürfte in der Lage sein, überstürzte Äußerungen oder Handlungen zu vermeiden.

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?)

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

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?

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?

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:

- Was haben Sie in der Vergangenheit unternommen, um Kontakte zu knüpfen und Geschäftschancen aufzubauen? Welche Initiativen waren erfolgreich und welche nicht? Wie würden Sie Ihren Beziehungsstil beschreiben? (Achten Sie auf die Fähigkeit, Beziehungen zu entwickeln und auf soziale Finesse in Verkaufssituationen.)

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:

- Beschreiben Sie Ihren typischen Umgang mit den Ihnen unterstellten Mitarbeitern. Geben Sie konkrete Beispiele. Wie viel Zeit verbringen Sie damit, mit Ihren Mitarbeitern zu sprechen? Worüber sprechen Sie? (Achten Sie darauf, ob er/sie zu wenig Wert darauf legt, gute soziale Beziehungen mit seinen/ihren Mitarbeitern aufzubauen.)
- 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.

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?

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.)

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

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.

Faktenorientiert

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

Dies könnte sich auswirken auf:

- Entscheidungsstärke

Vorschläge

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

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.

