

Vertraulicher ASSESS-Auswahlbericht (ASSESS Performance Analyse)

*für* Max Muster

Datum: ( /1\$/20%

[Einführung](#)

[Wie Sie den ASSESS-Bericht lesen](#)

[Zusammenfassung von Kerneigenschaften](#)

[Persönlichkeitsprofil](#)

[Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch](#)

[Führungsempfehlungen](#)

[Grafisches Profil](#)

Exklusiver Lizenzträger für ASSESS in Zentral Europa, SCHEELEN AG, [www.assess-online.de](http://www.assess-online.de)  
- MUSTERREPORT - Dieser Report ist nicht für Seminare und Coaching zu verwenden!



---

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

Verwendete Normen für diesen Report: German (2012)

## Vertraulichkeit

Aufgrund der Art der Bewertungsinformationen und der Gefahr des Missbrauchs muss dieser Bericht und sein Inhalt vertraulich behandelt werden und ist nur den Personen zugänglich zu machen, die direkte Entscheidungsbefugnis haben. Dieser Auswahlbericht sollte nicht dem Kandidaten gezeigt oder mit ihm besprochen werden. Diesem Zweck dient der ASSESS-Entwicklungsbericht.

Wie ist dieser Bericht zu verwenden?

Der folgende ASSESS-Bericht enthält Informationen, die Sie bei der Entscheidung über die Auswahl, Einstellung oder Beförderung von Mitarbeitern unterstützen.

Da jeder Stärken und Schwächen hat, sollte dieser Bericht insgesamt gesehen werden. Achten Sie darauf, einzelne Aussagen nicht überzubewerten. Überlegen Sie stattdessen, wie geeignet der Bewerber insgesamt für die entsprechende Position in Ihrem Unternehmen ist. Um die Möglichkeit von Fehlern zu verringern, sollten Sie den Inhalt dieses Berichts durch Informationen aus anderen Quellen ergänzen (zum Beispiel Eindrücke aus Bewerbungsgesprächen, Referenzen, Berufserfahrung, Berufskompetenz, Arbeitsgewohnheiten, persönlicher Hintergrund, etc.). Gelegentlich könnte es vorkommen, dass Sie auf Aussagen stoßen, die Sie überraschen. Mit Hilfe der anderen Informationsquellen können Sie bewerten, ob die Aussage ein für den Arbeitsplatz wichtiges Verhalten widerspiegelt oder eher Eigenschaften, die in dieser Position unwichtig oder leicht zu beobachten sind.

Menschen und Unternehmen ändern sich mit der Zeit. Wenn seit Erstellung dieses Berichts mehrere Jahre vergangen sind, sollten die Ergebnisse sorgfältig gewichtet und durch neue Informationen ergänzt werden. Bedenken Sie, dass diese Person damals ein bestimmtes Alter sowie einen bestimmten Entwicklungs- und Erfahrungsstand hatte, etc. Im Laufe der Zeit könnten sich die von ASSESS beurteilten Eigenschaften geändert haben.

## Auswertungshilfe

ASSESS ist ein computergestütztes Spezialexsystem, das Testergebnisse auswertet und Berichte nach der gleichen Vorgehensweise wie die Psychologen von Bigby, Havis & Associates erstellt. Die Berichte wurden für Manager konzipiert und können im Normalfall ohne Unterstützung eines Fachmanns gelesen werden. Gelegentlich kann es jedoch vorkommen, dass Sie zusätzliche Auswertungshilfe benötigen. Wenden Sie sich an Ihren ASSESS-Koordinator, um einen Termin zu vereinbaren.

## Feedback an die Teilnehmer

Der Entwicklungsbericht wurde so konzipiert, dass er den Teilnehmern direkt ausgehändigt werden kann und enthält konstruktives Feedback über die Testergebnisse und spezifische Entwicklungsvorschläge sowie Anleitungen für die Ausarbeitung eines individuellen Entwicklungsplans.

## Der Bericht

Beachten Sie bei der Durchsicht des Bericht bitte Folgendes:

- Die Ergebnisse basieren auf der Selbsteinschätzung des Kandidaten und können durch ein positives oder negatives Selbstbild beeinflusst werden. Andere sehen ihn vielleicht anders, als er sich selbst sieht.
- Wir haben seine Rohergebnisse beim Fähigkeitstest und das Persönlichkeitsprofil mit einer Berufsnormgruppe (Menschen, die in Jobs arbeiten, die überwiegend ein Hochschulstudium erfordern) verglichen, um die in diesem Bericht enthaltenen Aussagen und Vorschläge zu formulieren. Beim Lesen sollten Sie für sich "im Vergleich zu den meisten Vertretern der Normgruppe" hinzusetzen.
- Der Bericht berücksichtigt nicht seinen Werdegang, seine Ausbildung, fachlichen Kompetenzen oder Erfahrung. Deshalb bewerten diese Ergebnisse nicht seine persönliche Effektivität oder die Qualität seiner Arbeitsleistung, sondern beschreiben die Fähigkeiten und Eigenschaften, die (zusammen mit diesen anderen Faktoren) seine Leistung im Job beeinflussen können.
- Viele der Eigenschaften, die in diesem Bericht beschrieben werden, können in manchen Situationen Stärken darstellen und in anderen Schwächen. Um den maximalen Nutzen der Beurteilung zu erreichen, sollten seine Ergebnisse im Kontext einer bestimmten Position oder eines Arbeitsumfelds betrachtet werden.

## Das grafische Profil

Bitte beachten Sie Folgendes bei der Durchsicht des grafischen Profils:

- Das Profil ist ein Kurzüberblick, der Ihnen ermöglicht, große Unterschiede von einer Dimension zur nächsten zu erkennen. Schenken Sie den kleinen Unterschieden nicht zu viel Aufmerksamkeit.
- Hohe Bewertungen sind nicht unbedingt gut und niedrige Bewertungen sind nicht unbedingt schlecht. Lesen Sie den gesamten Bericht, um eine tiefere Beurteilung zu erhalten.
- Die kleinen schattierten Rechtecke zeigen die prozentualen Ergebnisse des Kandidaten im Vergleich zu den Berufsnormgruppen an. Ein prozentuales Ergebnis von 60 zeigt zum Beispiel an, dass er höher als 60% der Personen in der Berufsnormgruppe und niedriger als 40% der Personen in der Normgruppe lag.
- Die schattierten Balken zeigen das prozentuale Spektrum zwischen 25 und 75 einer anderen Vergleichsgruppe an. Diese "Vorlage" zeigt an, wie die meisten Personen in der Vergleichsgruppe abgeschnitten haben. Die für diesen Bericht verwendete Vergleichsgruppe ist oben auf dem grafischen ASSESS-Profil angegeben.
- ASSESS kann Ihnen Vorlagen für viele spezifische Berufsbilder (z.B. Buchhaltung, Vertrieb, etc.) sowie für leitende Positionen zur Verfügung stellen.
- Um in einem Job erfolgreich zu sein, müssen die Ergebnisse nicht innerhalb der schattierten Bereiche liegen (typisches Spektrum). Bei den Eigenschaften jedoch, die außerhalb des typischen Spektrums liegen, sollten Sie überlegen, ob dies in der entsprechenden Position eine Stärke oder eine potenzielle Schwäche darstellt.

*Dieser Abschnitt des ASSESS-Berichts liefert einen schnellen Überblick über die Bereiche, in denen sich der Kandidat deutlich von der Berufsnormgruppe abhebt. Viele dieser Eigenschaften wurden prinzipiell als potenzielle Stärken oder potenzielle Schwächen eingestuft. Die Bedeutung dieser Eigenschaften kann jedoch von Job zu Job unterschiedlich sein und bei manchen Jobs können sich Eigenschaften, die von ASSESS als Schwäche eingestuft wurden, als Stärke erweisen und umgekehrt.*

#### Potenzielle Stärken

- Er dürfte ein gutes Arbeitstempo vorlegen.
- Er hat wahrscheinlich eine positive Einstellung.

#### Potenzielle Schwächen

- Aufgrund seiner Denkweise könnte er oberflächliche Aspekte überbewerten und die zugrunde liegenden Probleme oder Feinheiten übersehen.
- Er scheint leicht intuitiv zu denken und sein Urteil könnte manchmal von seinen Gefühlen beeinflusst werden.
- Obwohl ihm ein abwechslungsreiches und anspruchsvolles Arbeitsumfeld zugesagt wird, könnte es ihm möglicherweise schwer fallen, sich ausreichend zu konzentrieren, um unter diesen Rahmenbedingungen effektiv zu arbeiten.
- Er widersetzt sich möglicherweise, wenn er eingeschränkt wird oder Anweisungen befolgen muss.

#### Sonstiges

- Anerkennung scheint ihm nicht wichtig zu sein.
- Er zieht es möglicherweise vor, keine Detailarbeit machen zu müssen.
- Er könnte Anpassung als Selbstzweck zurückweisen.

## Denkweise

Im Rahmen seiner geistigen Fähigkeiten scheint er eine sehr schwache natürliche Tendenz zu haben, unter die Oberfläche zu schauen oder Dinge zu hinterfragen. Er misst dem Versuch, Probleme zu analysieren oder sich gründlich mit Situationen zu beschäftigen, möglicherweise nicht viel Wert bei. Infolgedessen ist er vielleicht nicht scharfsinnig genug und ihm könnten in vielen Situationen Feinheiten und Nuancen entgehen.

Obwohl seine Einstellung ernsthaft und realistisch zu sein scheint, lassen seine Ergebnisse darauf schließen, dass er eher intuitiv als faktenorientiert auf Situationen reagiert, d.h. er scheint dazu zu neigen, Informationen aus seiner persönlichen Sicht zu bewerten. Wenn es ihm gelingt, seine Gefühle zu kontrollieren, dürfte er realistisch und praktisch vorgehen. Er könnte es jedoch zulassen, dass seine Gefühle sein Urteil beeinflussen. Seine Entscheidungen sind wahrscheinlich dann am effektivsten, wenn er sich auf die Beurteilung der Fakten durch eine andere Person verlassen kann, um seine mangelnde Objektivität auszugleichen.

Seine Ergebnisse lassen darauf schließen, dass er wenig Interesse an Aufgaben hat, die ein hohes Maß an logischer Analyse erfordern, insbesondere wenn es um Zahlen oder mathematische Berechnungen geht. Er muss sich möglicherweise disziplinieren, um systematisch an diese Art von Aufgaben heranzugehen.

Da er weder objektiv denkt noch umsichtig ist, eignet er sich wahrscheinlich am besten für Positionen, in denen er umfassenden Regeln und Strategien folgen oder sich auf das Urteil eines erfahrenen Vorgesetzten verlassen kann.

## Arbeitsstil

Er scheint über relativ viel Elan und Energie zu verfügen. Ein anspruchsvolles Arbeitstempo sollte er ebenso gut oder besser als die meisten Vertreter der Berufsgruppe halten können.

Er scheint ein unabhängiger Mensch zu sein, der keiner Kontrolle unterstehen möchte. Er dürfte ebenso selbständig wie die meisten Vertreter der Berufsgruppe sein, aber wahrscheinlich neigt er mehr dazu, Aufgaben auf seine Art zu lösen und strebt stärker danach, frei von Beschränkungen, Vorschriften und Vorgaben zu sein, die andere erstellen.

Eine Bewertung seiner Ergebnisse deutet darauf hin, dass er eher ein Umfeld vorzieht, das ihm eine gewisse Abwechslung bietet und ihm ermöglicht, an mehreren Aufgaben gleichzeitig zu arbeiten. Er scheint jedoch weniger organisiert als die meisten anderen zu sein und bei vielfältigen Anforderungen die Tendenz zu haben, sich in zu vielen Dingen zu verstricken und wichtige Aufgaben aus den Augen zu verlieren. Er benötigt Hilfe, um Prioritäten zu setzen und wichtige Aufgaben zu Ende zu führen.

Seine Ergebnisse deuten darauf hin, dass er es bevorzugt die Aufgaben fertig zu stellen, die er angefangen hat. Andere sollten sich darauf verlassen können, dass er von sich aus die Aufgaben beendet, die er anfängt und dabei beharrlich ist.

Er zeigt eine hohe Toleranz gegenüber Druck und Stress. Wenn Dinge schief laufen, fängt er sich wahrscheinlich schnell wieder. Sie sollte in der Lage sein, Rückschläge schneller zu verwinden als die meisten Vertreter der Berufsgruppe.

Er äußerte ein geringes Bedürfnis nach Aufmerksamkeit. Er bezieht seine Motivation möglicherweise stärker von innen, als darauf aus zu sein, andere zu beeindrucken, und er bemüht sich wahrscheinlich nicht übertrieben um positives Feedback.

Seine Ergebnisse deuten darauf hin, dass er die Arbeit an Aufgaben, die eine hohe Detailorientierung erfordern, nicht mag. In Kombination mit seinem geringen Interesse an der Planung und Organisation seiner Arbeit lässt dies darauf schließen, dass ihm Aufgaben und Rollen, in denen hohe Detailgenauigkeit und -beachtung von kritischer Bedeutung sind, schwer fallen dürften

## Beziehungsstil

Seine Freude am Umgang mit anderen Menschen entspricht dem Durchschnitt. Er wird sich wahrscheinlich in Positionen wohl fühlen, in denen er mäßig bis relativ viel sozialen Kontakt hat.

Er scheint ebenso selbstbewusst wie der typische Vertreter der Berufsgruppe zu sein. In Kombination mit seiner sozialen Sicherheit lässt dies darauf schließen, dass er in der Lage ist, auf andere Menschen zuzugehen und diese Begegnungen meistens zu steuern.

Er scheint die Stärken und Schwächen anderer Menschen ausgewogen zu sehen, aber er legt möglicherweise nicht viel Wert auf die Analyse ihrer Beweggründe. Obwohl seine Beurteilungen sicher nicht destruktiv sind, sind nicht möglicherweise nicht immer zutreffend.

Er beschreibt sich als durchschnittlich freundlich und umgänglich. Er sollte ebenso sehr in der Lage sein wie der typische Vertreter der Berufsgruppe, anderen zu gefallen und Konflikte zu vermeiden.

Er schildert seine Einstellung als sehr positiv. Wahrscheinlich ist er in den meisten Situationen optimistisch, regt sich nicht leicht auf und neigt nicht zu Besorgnis.

Er dürfte in der Lage sein, persönliche Kritik ebenso gut wie der typische Vertreter der Berufsgruppe zu akzeptieren und für seine Weiterentwicklung zu nutzen, anstatt sie persönlich zu nehmen.

Er scheint nicht das Bedürfnis zu haben, den herkömmlichen oder traditionellen Verhaltensweisen zu entsprechen, an die sich sein Umfeld überwiegend hält. Er ist möglicherweise ein Individualist, der sich abheben möchte, oder er pflegt andere Traditionen und Werte. In beiden Fällen könnte er sich anders als die Mehrheit der Menschen um ihn herum äußern, kleiden oder denken.

## Beeinflussung

Sein Wunsch, Menschen zu führen oder zu kontrollieren, scheint so ausgeprägt zu sein wie bei dem typischen Vertreter der Berufsgruppe. Er dürfte sich grundsätzlich in Rollen wohl fühlen, die von ihm verlangen, dass er andere führt, überzeugt oder beeinflusst.

Er sollte in der Lage sein, im Umgang mit anderen die folgenden Werkzeuge, Techniken und Stile einzusetzen:

- Moderate persönliche Stärke
- Optimismus

Sein Umgang mit anderen Menschen könnte durch folgende Eigenschaften beeinträchtigt werden:

- Wenig Analyse- und Einfühlungsvermögen andere Menschen betreffend

*Dieser Abschnitt enthält Empfehlungen für Rückfragen an den/die Bewerber(in) oder seine/ihre Referenzgeber, die dazu dienen sollen, weitere Informationen zu seinen/ihren potenziell problematischen Eigenschaften zu erhalten. Für jeden der ermittelten "Problemgebiete" schlägt ASSESS mehrere Fragen vor, die Sie im Gespräch mit dem Kandidaten unterstützen. ASSESS liefert außerdem mehrere Fragen, um die Erörterung potenziell problematischer Eigenschaften mit den Referenzgebern zu erleichtern.*

Für die folgenden Bereiche wurden Vorschläge generiert:

- Wenig kritisches Denken
- Wenig faktenorientiertes Denken
- Arbeitsorganisation: Mag keine festen Strukturen
- Hohes Freiheitsbedürfnis

*Weitere Informationen dazu, wie man gute, verhaltensbasierte Bewerbungsgespräche führt, finden Sie auf der "ASSESS Ressource"-Webseite für Manager unter [www.bigby.com/systems/assessv2/resources/manager](http://www.bigby.com/systems/assessv2/resources/manager).*

## Sehr geringes reflektierendes Denken

Dieser Bewerber wurde bei der Beurteilung seines umsichtigen oder kritischen Denkens als sehr wenig hinterfragend eingestuft. Menschen, die in dieser Kategorie sehr wenig hinterfragend sind, sehen sehr wenig Wert darin, über die Vergangenheit oder die Zukunft nachzudenken oder Dinge gründlich zu analysieren. Sie können manchmal mit Problemen oder anderen Menschen oberflächlich umgehen und dabei nur die offensichtlichen Aspekte sehen, anstatt die zugrunde liegenden Ursachen zu erkennen. Sie neigen möglicherweise auch zu kurzfristigen Handlungen und voreiligen Schlüssen. Manche Menschen, die in dieser Kategorie niedrige Ergebnisse erzielen, können jedoch lernen (insbesondere wenn sie über gute geistige Fähigkeiten verfügen), strategischer oder in größeren Maßstäben zu denken, auch wenn dies nicht ihrer natürlichen Tendenz entspricht.

### *Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:*

- Versuchen Sie während des Gesprächs zu beurteilen, wie der Bewerber mit Problemen umgeht -- tendiert er dazu, Dinge oberflächlich zu betrachten oder hinterfragt er Probleme und versucht, sie zu verstehen?
- Bitten Sie ihn, ein großes Problem zu beschreiben, vor dem er kürzlich stand und wie er damit umgegangen ist. Achten Sie auf Antworten, die den Wunsch zeigen, tiefer liegende Ursachen zu verstehen bzw. die Tendenz, ein Problem mit Abstand und innerhalb größerer Zusammenhänge zu sehen (das Gesamtbild), im Gegensatz zur Tendenz, Fakten einfach hinzunehmen und eine Entscheidung zu treffen.
- Versuchen Sie, die Fähigkeit des Bewerbers zu beurteilen, zwischenmenschliche Aspekte bei der Lösung von Problemen zu beachten. Bitten Sie ihn, ein Problem zu beschreiben, das er vor kurzem in seinem Job lösen musste. Achten Sie auf Antworten, die zeigen, dass er sich des Zusammenspiels der Bedürfnisse und persönlichen Interessen der beteiligten Personen sowie des eigentlichen Problems bewusst war. Hat er zwischenmenschliches Gespür oder Unternehmenssinn?
- Versuchen Sie, seine Sensibilität und sein Einfühlungsvermögen zu beurteilen, indem Sie beispielsweise folgende Fragen stellen: "Wie reagieren Sie, wenn Sie und ein Kollege unterschiedlicher Meinung sind? Achten Sie auf Antworten, die die Bereitschaft oder den Unwillen zeigen, sich die Meinung anderer anzuhören."

### *Fragen an seine Referenzgeber:*

Wenn Sie mit seinen Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- Wie würden Sie im Vergleich zu anderen (in ähnlichen Positionen) die Fähigkeit dieser Person beschreiben, sich tiefgründig mit Problemen auseinanderzusetzen? Würden Sie sagen, dass sein Wahrnehmungsvermögen besser oder schlechter als das seiner Kollegen ist?
- Wie würden Sie seine Fähigkeit beschreiben, bei der Beschäftigung mit Problemen über die offensichtlichen Aspekte hinauszugehen? (Fragen Sie nach geschäftlichen und zwischenmenschlichen Problemen.)
- Wie zutreffend bewertet er Ihrer Meinung nach andere Menschen? Würden Sie sagen, dass er im Allgemeinen richtig liegt oder neigt er dazu, subtile zwischenmenschliche Aspekte zu ignorieren oder falsch aufzufassen?
- Wie würden Sie die Fähigkeit dieser Person beschreiben, Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen, die den Gesamtkontext und nicht nur eine kurzfristige Perspektive berücksichtigen?

### **Wenig faktenorientiertes Denken**

Dieser Bewerber wurde bei der Beurteilung seines faktenorientierten Denkvermögens als intuitiv eingestuft. Menschen, die in dieser Kategorie intuitiv sind, ziehen manchmal eher ihre persönlichen Überzeugungen und Meinungen anstelle der Fakten heran, wenn sie Situationen bewerten und Entscheidungen treffen. Im positiven Fall können sie aufgrund ihrer großen Erfahrung und/oder eines gut ausgebildeten "Bauchhirns" zu guten Entscheidungen und Beurteilungen kommen.

#### *Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:*

- Versuchen Sie während des Gesprächs zu beurteilen, inwieweit sich der Bewerber von Situationen distanzieren und Fakten korrekt bewerten kann. Bitten Sie ihn, seinen Entscheidungsprozess zu beschreiben.
- Bitten Sie ihn, eine Situation zu beschreiben, in der eine Entscheidung oder eine Lösung nicht zu dem beabsichtigten Ergebnis führte. Versuchen Sie zu beurteilen, ob er vorher die Fakten sorgfältig und genau bewertet oder ob er auf Basis seiner Intuition bzw. persönlichen Gefühle entschieden hat.

#### *Fragen an die Referenzgeber:*

Wenn Sie mit seinen Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- "Wie gut kann diese Person im Vergleich zu anderen in ähnlichen Positionen Fakten abwägen und bewerten, bevor er eine Entscheidung trifft?"
- "Wie würden Sie seinen Entscheidungsprozess beschreiben? Auf welche Informationen greift er Ihrer Erfahrung nach in der Regel zurück?"

### **Arbeitsorganisation: Mag keine festen Strukturen**

Diese Person wurde in der Kategorie Arbeitsorganisation sehr niedrig eingestuft. Menschen mit niedrigen Ergebnissen in diesem Bereich mögen keine festen, vorgegebenen Strukturen in ihrer Arbeit. Sie haben oft Schwierigkeiten, ihre eigene Arbeit und die anderer zu planen und zu organisieren oder legen keinen Wert darauf, das zu tun.

#### *Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:*

- Fragen Sie den Bewerber während des Gesprächs, welche Techniken und Strategien er anwendet, um seine Arbeit zu organisieren.
- Bitten Sie den Kandidaten, ein komplexes Projekt oder eine Aufgabe zu beschreiben, das/die er kürzlich ausgeführt hat. Bitten Sie ihn zu erklären, wie er die Arbeit geplant und organisiert hat und ob das Endergebnis effektiv und rechtzeitig erzielt wurde.

#### *Fragen an die Referenzgeber:*

Wenn Sie mit seinen Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- "Wie gut ist im Vergleich mit anderen die Fähigkeit dieser Person, ihre Arbeit effektiv zu planen und zu organisieren?"
- "Würden Sie ihn Ihrer Erfahrung nach als organisiert oder unorganisiert einstufen?"

### **Sehr hohes Freiheitsbedürfnis**

Dieser Bewerber wurde bei der Beurteilung seines Bedürfnisses nach persönlichen Freiräumen sehr hoch eingestuft. Manche Menschen, die in dieser Kategorie hohe Ergebnisse erzielen, möchten beträchtlichen Spielraum in ihrer Arbeit haben. Oft neigen sie dazu, sich zu widersetzen, wenn sie meinen, zu enger Kontrolle oder straffem Management zu unterstehen.

(Anmerkung: In manchen Positionen, vor allem auf höheren Ebenen, oder Jobs, die selbständiges Handeln und Entscheiden erfordern, ist ein hohes Freiheitsbedürfnis weniger problematisch und eher akzeptabel. In stark strukturierten Positionen, in denen der Mitarbeiter bereit sein muss, Regeln und Anweisungen zu befolgen und nach Vorschrift zu handeln, etc. ist dieses Freiheitsbedürfnis hingegen problematischer.)

#### *Empfehlungen für das Bewerbungsgespräch:*

- Bitten Sie ihn während des Gesprächs, das Umfeld zu beschreiben, in dem er am besten arbeitet und das Umfeld, das nicht zu ihm passt. Achten Sie auf Antworten, die auf Aufmüpfigkeit oder Schwierigkeiten bei der Befolgung von Anweisungen hindeuten.
- Bitten Sie ihn, den Führungsstil zu beschreiben, der ihm am besten und am wenigsten liegt. Achten Sie auf Antworten, die auf Schwierigkeiten hindeuten, Anleitung anzunehmen.

#### *Fragen an die Referenzgeber:*

Wenn Sie mit seinen Referenzgebern sprechen, sollten Sie in etwa die folgenden Fragen stellen.

- Wie würden Sie im Vergleich zu anderen (in ähnlichen Positionen) die Fähigkeit dieser Person beschreiben, Anweisungen und Anleitung ohne ungebührlichen Widerstand anzunehmen?
- Wie würden Sie die Führung dieser Person beschreiben? (Fragen Sie weiter -- leicht, schwierig und warum?)

*Dieser Abschnitt enthält Vorschläge für die effektive Führung dieses Bewerbers. Jeder Führungsvorschlag greift einen potenziellen Problembereich auf und empfiehlt einen Weg, seine Effektivität im Job zu optimieren. Bei einigen Vorschläge werden Literaturhinweise und andere Empfehlungen gegeben.*

### **Analytischer und verständiger werden**

Er benötigt möglicherweise Hilfe, um Menschen wirklich zu verstehen und Informationen auf den Grund zu gehen. Ermutigen Sie ihn: a) nach Informationen zu suchen, die ihm ein breiteres Verständnis von Sachverhalten und Problemen vermitteln, b) Menschen, die einen anderen Standpunkt haben als er, um ihre Meinung zu bitten, c) seine Analysefähigkeit durch die Teilnahme an Trainings zu entwickeln und d) seine Annahmen in Frage zu stellen (des "Teufels Advokaten" zu spielen), bevor er sich für eine Vorgehensweise entscheidet. Ein Vorbild - ein Mensch, der sowohl Probleme analysieren kann als auch andere Menschen versteht - könnte für ihn ebenfalls hilfreich sein.

### **Faktenbasiertes Denken fördern**

Da er zu einer persönlichen oder intuitiven Sicht von Sachverhalten und Informationen neigt, sollte die Objektivität seines Denkens überwacht werden. Befragen Sie ihn in Gesprächen nach seinen Wahrnehmungen. Fragen wie "Was führt Sie in dieser Situation zu dieser Schlussfolgerung?" oder "Was haben Sie genau gesehen oder gehört?" können Informationen über seine Sichtweise liefern und dazu beitragen festzustellen, ob oder wann seine Wahrnehmungen korrekt sind.

### **Umgang mit dem Wunsch nach Unabhängigkeit**

Sein starker Wunsch nach persönlicher Freiheit und Unabhängigkeit könnte in Jobs problematisch sein, die die Einhaltung detaillierter Vorschriften und strukturierter Arbeitsrollen, strenge Überwachung, etc. erfordern. Wenn dies sein Arbeitsumfeld beschreibt, sollten Sie regelmäßig mit ihm sprechen und seinen Gedanken und Ideen gegenüber offen sein. Stellen Sie bei seiner Führung sicher, dass er nach gemeinsam festgelegten Leistungsstandards beurteilt wird und dass seine Leistungen mit der entsprechenden Erhöhung seiner Eigenständigkeit belohnt werden.

### **Anerkennung von Leistungen**

Da er wahrscheinlich ein "stiller Leistungsträger" ist, sollte sich sein Vorgesetzter gezielt bemühen, sich seine Leistungen vor Augen zu halten. Wie fast jeder schätzt er sicher die Anerkennung guter Arbeit, zieht aber wahrscheinlich das Lob unter vier Augen einer öffentlichen Auszeichnung seiner Leistungen vor.

Schablone  = Professional, General

