

Manager 7.1 (International) Interviewleitfaden

Name des Kandidaten:

Sample Candidate



Perzentil: 8%

 **Nicht empfohlen**

Disclaimer

Die auf diesen Seiten enthaltenen Informationen sind vertraulich und nur für die hiervon betroffene(n) Person(en) oder andere berechtigte Personen vorgesehen.

Die im Bericht enthaltenen Informationen stellen keine Alternative zu einer Beratung von einem entsprechend qualifizierten Fachexperten dar. Falls Sie konkrete Fragen zu einem bestimmten Thema haben, sollten Sie sich an einen entsprechend qualifizierten Fachexperten wenden.

Anweisungen

Dieser Leitfaden bietet Interviewern eine standardisierte Reihe von Fragen, die zur weiteren Bewertung wichtiger Kompetenzen der Kandidaten verwendet werden können. Neben den Interviewfragen finden Sie Anweisungen, wie Sie das Interview am besten durchführen, Ergänzungsfragen, um die Gespräche zu fördern, sowie einen Leitfaden für die Beurteilung, um Ihnen zu helfen, jeder Antwort eine Punktzahl zu geben.

Dieser vertrauliche Bericht soll Ihnen dabei helfen, Voraussagen über das arbeitsbezogene Verhalten des Bewerbers zu treffen. Bitte beachten Sie, dass die in diesem Lösungsbericht enthaltenen Assessmentkomponenten nicht gleich gewichtet sind. Einige der Komponenten sind breite Maße für Verhaltensweisen und einige sind enger. Mit einem Stern (*) markierte Kompetenzen messen enge Verhaltensweisen. Während diese Verhaltensweisen zwar für die Gesamtpunktzahl wichtig sind, werden sie im Vergleich mit anderen Komponenten in dieser Lösung nicht so schwer gewichtet. Unsere Forschung hat gezeigt, dass diese Gewichtung die Arbeitsleistung am besten vorhersagt. Wenn Sie zusätzliche Informationen zu diesem Bericht (einschließlich der Punktwertung) oder zu anderen Produkten von SHL benötigen, wenden Sie sich bitte an Ihren Kundenbetreuer.

Interview vorbereiten:

Für eine effektive Gesprächsführung bedarf es einer entsprechenden Vorbereitung. Es ist wichtig, folgende Schritte durchzuführen, bevor ein Kandidat/eine Kandidatin interviewt wird:

- Machen Sie sich mit den mit der Position verbundenen Kompetenzen vertraut und wählen Sie aus jeder Kompetenz ein oder zwei Fragen aus, die Sie dem Bewerber/der Bewerberin stellen möchten.
- Sehen Sie sich die Bewerbung oder den Lebenslauf des Kandidaten/der Kandidatin noch einmal an und notieren Sie sich Punkte, bei denen Sie nachhaken müssen. Dies können zum Beispiel Lücken in der Beschäftigungsgeschichte oder Anstellungsverhältnisse sein, die kürzer als ein Jahr dauerten.

Begrüßung und Einleitung:

Jetzt sind Sie bereit, auf den Bewerber zu treffen. Begrüßen Sie ihn, stellen Sie sich vor und geben Sie ihm einige Hintergrundinformationen über sich selbst. Erläutern Sie ihm den Zweck des Gesprächs, indem Sie zum Beispiel Folgendes sagen: „Mit diesem Gespräch möchten wir feststellen, ob Ihre Interessen und Qualifikationen zur ausgeschriebenen Stelle passen.“ Geben Sie dem Bewerber einen kurzen Überblick über die Struktur des Interviews, damit er weiß, was er erwarten kann. Hier ein paar Tipps dazu, wie Sie das Interview strukturieren können:

- Machen Sie sich Notizen. Es wird Ihnen die Beurteilung der Bewerber im Nachhinein erleichtern, ohne die spezifischen Einzelheiten zu vergessen.
- Teilen Sie dem Bewerber/der Bewerberin mit, dass am Ende des Interviews Zeit für seine/ihre Fragen ist.
- Erzählen Sie dem Bewerber/der Bewerberin am Ende des Interviews etwas über das Unternehmen und die Position, für die er/sie sich bewirbt.

Kompetenzbasierte Interviewfragen stellen:

Jetzt sind Sie bereit, Fragen zu stellen. Beginnen Sie mit Fragen zur Bewerbung oder zum Lebenslauf des Bewerbers. Stellen Sie Fragen zu seiner/ihrer vorherigen Arbeitsgeschichte oder etwaigen möglichen Problemen, die Sie im Lebenslauf entdeckt haben. Wenn Sie damit fertig sind, gehen Sie zum strukturierten Teil des Interviews über, indem Sie Fragen zu den Kompetenzen für die Position stellen. Haken Sie nach, um ein vollständiges Bild zu erhalten, indem Sie sich über die Situation, das Verhalten und das Ergebnis erkundigen.

Interview abschließen:

Wenn Sie alle Fragen gestellt haben, müssen Sie das Interview zum Abschluss bringen. Stellen Sie dem Bewerber konkrete Informationen zur Stelle, wie Aufgaben, Arbeitszeit und Gehalt, sowie zum Unternehmen zur Verfügung. Verkaufen Sie dem Bewerber die Stelle und Ihr Unternehmen, indem Sie auf die Eignung für die Stelle, Quellen für die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und Wachstumschancen eingehen. Schließen Sie das Interview ab, indem Sie dem Kandidaten für seine Zeit danken und ihm eine zeitliche Vorstellung über den weiteren Ablauf des Bewerbungsprozesses geben.

Bewerber bewerten:

Der letzte Schritt besteht darin, den Kandidaten zu bewerten. Hier sind ein paar Tipps für eine gute Beurteilung:

- Lesen Sie sich Ihre Notizen noch einmal durch.
- Bewerten Sie den Bewerber anhand der Skalen in den einzelnen Kompetenzen sowie insgesamt.
- Legen Sie Ihre abschließende Empfehlung fest.

Managementpotenzial

2

Hiermit wird ermittelt, inwieweit der Kandidat über das Potenzial verfügt, über Branchen- und Funktionsbereichsgrenzen hinweg als Manager Erfolg zu haben. Dazu werden Score-Werte herangezogen, die sich aus den Antworten auf Fragen zum akademischen und sozialen Hintergrund und zu den beruflichen Zielen des Kandidaten ergeben.

Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie unter Druck arbeiten mussten, um eine Aufgabe zu erledigen.

- Q **Situation:** Was war die Situation? Woher stammte der Druck, unter dem Sie standen (z. B. Zeitvorgaben, Druck durch Vorgesetzte, Budget usw.)?
- Q **Verhalten:** Welche Schritte haben Sie unternommen, um den Druck zu mildern?
- Q **Ergebnis:** Was war das Ergebnis?

Wenn Sie an die Zukunft denken, welche Karriereziele und Ambitionen haben Sie?

- Q **Situation:** Was sind Ihre Karriereziele und Ambitionen?
- Q **Verhalten:** Welche Schritte planen Sie, diese Ziele zu erreichen?
- Q **Ergebnis:** Was erhoffen Sie sich davon, diese Ziele zu erreichen?

Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie Anerkennung für Ihre Erfolge als Vorgesetzter erhalten haben.

- Q **Situation:** Wann haben Sie Anerkennung für Ihre Erfolge erhalten?
- Q **Verhalten:** Was genau haben Sie getan, dass Ihnen diese Anerkennung zuteil wurde?
- Q **Ergebnis:** Was war das Ergebnis dieser Anerkennung?

<p>Unterdurchschnittlich</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>Arbeitet nicht gut unter Druck und mit zeitlichen Zwängen.</p> <p>Kann nur an einer Aufgabe gleichzeitig arbeiten, ohne abgelenkt zu werden.</p> <p>Hat keine klare Vision der eigenen Zukunftspläne.</p> <p>Hat keine Anerkennung für Aufsichtsleistungen erhalten.</p> <p>Arbeitet im Team nicht gut mit anderen zusammen.</p>
<p>Durchschnittlich</p>	<p>3</p>	<p>Ist hin und wieder fähig mit Drucksituationen umzugehen, während er/sie zu anderen Zeiten dem Druck nicht gewachsen ist.</p> <p>Ist in der Lage, an mehreren Aufgaben gleichzeitig zu arbeiten, hält aber manchmal Termine nicht ein.</p> <p>Hat sich Ziele für die Zukunft gesetzt, verspürt aber nicht den Drang, die eigene Karriere voranzubringen.</p> <p>Hat Anerkennung für Erfolge bei Aufsichtsleistungen erhalten.</p> <p>Arbeitet meistens mit anderen zusammen; hat unter Umständen zuweilen Schwierigkeiten, Ideen anderer zu akzeptieren.</p>
<p>Überdurchschnittlich</p>	<p>4</p> <p>5</p>	<p>Kann sehr gut mit Druck jeglicher Art (Zeit, Kollegen) umgehen.</p> <p>Kann mehrere Aufgaben unter einen Hut bringen und alle Termine einhalten.</p> <p>Hat klare Ziele und Wünsche für die Zukunft; hat das Ziel, sich beruflich weiterzuentwickeln.</p> <p>Hat bedeutende Anerkennung für Erfolge bei Aufsichtsleistungen erhalten.</p> <p>Arbeitet gut mit anderen zusammen und ist eine große Bereicherung für die Arbeit im Team.</p>

Management Urteilsvermögen



Hiermit wird ermittelt, inwieweit der Kandidat dazu neigt, gute Entscheidungen zur effektiven Reaktion auf Arbeitssituationen zu treffen. Grundlage bilden Score-Werte, die sich aus den Antworten des Kandidaten auf Fragen zu Situationen ableiten, denen Manager wahrscheinlich begegnen werden.

 Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie Ihre Fähigkeit gezeigt haben, ein zuverlässiger Vorgesetzter zu sein.

 **Situation:** Was war die Situation?

 **Verhalten:** Wie haben Sie gezeigt, dass Sie zuverlässig sind?

 **Ergebnis:** Was war das Ergebnis?

 Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie auf ein Leistungsproblem bei einem Mitarbeiter gestoßen sind, und erinnern Sie sich, wie Sie damit umgegangen sind.

 **Situation:** Was war die Situation? Welches Leistungsproblem gab es?

 **Verhalten:** Was haben Sie getan, um das Problem anzugehen?

 **Ergebnis:** Was war das Ergebnis Ihrer Aktivitäten zur Lösung des Problems?

 Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie als Vorgesetzter Zuständigkeiten für eine Aufgabe delegieren mussten.

 **Situation:** Wessen Vorgesetzter waren Sie?

 **Verhalten:** Welche Schritte haben Sie unternommen, um die Zuständigkeit zu delegieren?

 **Ergebnis:** Was war das Ergebnis?

<p>Unterdurchschnittlich</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>Zeigt bei der Arbeit mit anderen keine Geduld.</p> <p>Ist nicht in der Lage, mit Leistungsproblemen in einer vertraulichen und professionellen Weise umzugehen.</p> <p>Erledigt alle Aufgaben selbst, ohne sie an andere zu delegieren; delegiert alle Aufgaben an andere.</p> <p>Ist in den eigenen Handlungen unbeständig und unzuverlässig.</p> <p>Spricht Probleme gegenüber anderen nicht offen an; sträubt sich gegen den Aufbau von Beziehungen am Arbeitsplatz.</p>
<p>Durchschnittlich</p>	<p>3</p>	<p>Ist manchmal geduldig, manchmal aber auch bei der Zusammenarbeit mit anderen frustriert.</p> <p>Geht mit Leistungsproblemen gewöhnlich auf professionelle Weise um; behandelt Probleme manchmal nicht vertraulich.</p> <p>Kann Aufgaben delegieren, delegiert aber gelegentlich zu viele oder zu wenige.</p> <p>Wird manchmal als inkonsequent und unzuverlässig wahrgenommen, ist aber die meiste Zeit über zuverlässig.</p> <p>Kann sich gelegentlich anderen gegenüber öffnen und ihren Problemen zuhören.</p>
<p>Überdurchschnittlich</p>	<p>4</p> <p>5</p>	<p>Ist in Arbeitssituationen geduldig.</p> <p>Ist in der Lage, mit Leistungsproblemen in einer vertraulichen und professionellen Weise umzugehen.</p> <p>Findet ein effektives Gleichgewicht zwischen dem Delegieren von Aufgaben und dem eigenständigen Erledigen von Aufgaben ohne fremde Hilfe.</p> <p>Ist in den eigenen Handlungen beständig und zuverlässig.</p> <p>Ist offen und verständnisvoll im Umgang mit anderen; ist für andere da, wenn sie jemanden zum Reden brauchen.</p>

Erfolg



Hiermit wird ermittelt, inwieweit der Kandidat die Tendenz zeigt, bei großen Hindernissen nicht zurückzuweichen und anspruchsvolle Ziele festzulegen und zu erreichen. Diese Eigenschaft hat, wer hart arbeitet, seine Arbeit mit hoher Qualität erledigt und daraus Zufriedenheit und Stolz schöpft und Wettbewerbsgeist zeigt.

 **Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie sich ein anspruchsvolles Ziel gesetzt hatten und zahlreiche Hindernisse überwinden mussten, um dieses Ziel zu erreichen.**

 **Situation:** Was war das Ziel? Welche Hindernisse mussten überwunden werden?

 **Verhalten:** Was haben Sie unternommen, um die durch die Hindernisse verursachten Probleme zu lösen?

 **Ergebnis:** Haben Sie das Ziel pünktlich erreicht und gute Arbeit abgeliefert?

 **Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie die Initiative übernehmen mussten, um ein Projekt in einer Teamumgebung zum Abschluss zu bringen.**

 **Situation:** Warum mussten Sie die Initiative übernehmen?

 **Verhalten:** Welche Strategien haben Sie benutzt, um die Führung zu übernehmen und den pünktlichen Abschluss sicherzustellen?

 **Ergebnis:** Konnten Sie das Projekt abschließen? Wie hat Ihr Team auf Ihr ambitioniertes Verhalten reagiert?

 **Erzählen Sie mir von einem ehrgeizigen Ziel, das Sie erreicht haben, und von dem Plan, den Sie zu diesem Zweck genutzt haben.**

 **Situation:** Was war das Ziel? Warum haben Sie sich ein derart anspruchsvolles Ziel gesetzt?

 **Verhalten:** Wie haben Sie Ihren Plan aufgestellt? Was haben Sie getan, um bei Abweichungen wieder auf Kurs zu kommen?

 **Ergebnis:** Was war das Ergebnis?

<p>Unterdurchschnittlich</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>Setzt sich nur dann aggressive Ziele, wenn dies absolut notwendig ist und wenn die Motivation von außen kommt (z. B. vom Vorgesetzten).</p> <p>Gibt schnell auf oder gibt die eigene Arbeit an jemandem auf derselben Hierarchieebene weiter, wenn anspruchsvolle Hindernisse auftreten.</p> <p>Vermeidet es bei der Ausführung von Aufgaben, mit Kollegen in Wettbewerb zu treten.</p> <p>Zeigt nicht die nötige Dringlichkeit bei der Erledigung der eigenen Arbeit und ignoriert etwaigen Zeitdruck.</p> <p>Lässt Initiative, Intensität und/oder Antrieb vermissen, Qualitätsarbeit zu liefern.</p> <p>Zeigt kein Interesse, harte Arbeit oder das Erreichen von Zielen anzuerkennen.</p>
<p>Durchschnittlich</p>	<p>3</p>	<p>Setzt sich im Allgemeinen mittelmäßig anspruchsvolle Ziele, braucht für äußerst anspruchsvolle Ziele aber Motivation von außen.</p> <p>Arbeitet in der Regel kontinuierlich daran, anspruchsvolle Hindernisse zu überwinden, gibt aber manchmal auf, wenn die Herausforderung als zu schwierig erscheint.</p> <p>Zeigt in Umgebungen, die sich für den Wettbewerb unter Kollegen eignen, ein mittleres Maß an Wettbewerbsgeist.</p> <p>Arbeitet mit entsprechender Dringlichkeit, wenn dies von außen an ihn/sie herangetragen wird.</p> <p>Zeigt Initiative oder Intensität, wenn es darum geht, gelegentlich Qualitätsarbeit abzuliefern.</p> <p>Schließt schwierige Arbeiten in der Regel ab, weil es notwendig ist, nicht aber, um Anerkennung für Qualitätsarbeit zu erlangen.</p>
<p>Überdurchschnittlich</p>	<p>4</p> <p>5</p>	<p>Setzt sich ambitionierte Ziele und ist aus sich selbst heraus motiviert, Ziele zu erreichen.</p> <p>Lässt sich beim Versuch, ein Ziel zu erreichen, nicht durch Hindernisse abbringen.</p> <p>Zeigt in entsprechenden Arbeitssituationen großen Wettbewerbsgeist.</p> <p>Arbeitet bei Zeitdruck mit entsprechender Dringlichkeit.</p> <p>Geht mit hoher Intensität an seine/ihre Arbeit heran.</p> <p>Genießt es, für seine/ihre harte Arbeit und seine/ihre Erfolge anerkannt zu werden.</p>

Verantwortungsbewusstsein

2

Diese Komponente misst die Tendenz einer Person, Verantwortung für ihre eigenen Handlungen zu übernehmen, sowie ihr Engagement, ihr zugewiesene Aufgaben zu erledigen. Diese Eigenschaft ist gekennzeichnet durch: Zuverlässigkeit; proaktive Mitwirkung bei der Arbeit; und die Einsatzbereitschaft, selbst die alltäglichsten Aufgaben zu erledigen.

 Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie über einen längeren Zeitraum viele eintönige und Routineaufgaben erledigen mussten.

 **Situation:** Was waren die alltäglichen Aufgaben?

 **Verhalten:** Wie haben Sie diese Aufgaben weiterhin engagiert ausgeführt?

 **Ergebnis:** Haben Sie alle langweiligen Aufgaben erledigt?

 Beschreiben Sie eine Situation, in der Sie Stufen eines Projekts priorisieren und einen Projektplan entwickeln und befolgen mussten.

 **Situation:** An welchem Projekt haben Sie gearbeitet?

 **Verhalten:** Wie haben Sie die Priorität und den Plan festgelegt?

 **Ergebnis:** Was war das Ergebnis des Projekts?

 Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie mit zahlreichen Fristen, Meetings und Terminen gearbeitet haben. Beschreiben Sie, wie Sie mit diesen Aufgaben umgegangen sind.

 **Situation:** Was war die Situation?

 **Verhalten:** Wie haben Sie alle Ihre Zuständigkeiten gemanagt?

 **Ergebnis:** Was war das Ergebnis?

<p>Unterdurchschnittlich</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>Vermeidet Routine- oder alltägliche Aufgaben.</p> <p>Scheint unzuverlässig bei der Erledigung bestimmter Aufgaben.</p> <p>Hat Probleme damit, schwere oder alltägliche Projekte ordentlich zu planen.</p> <p>Schiebt Arbeiten, die als eintönig oder uninteressant angesehen werden, wahrscheinlich auf und schafft es nicht, sie rechtzeitig zu erledigen.</p> <p>Lässt sich aus Langeweile leicht ablenken.</p>
<p>Durchschnittlich</p>	<p>3</p>	<p>Arbeitet begrenzt an alltäglichen oder langweiligen Aufgaben.</p> <p>Tut sich schwer, schwere oder alltägliche Aufgaben rechtzeitig zu erledigen.</p> <p>Schiebt Arbeiten, die als schwer angesehen werden, gelegentlich auf.</p> <p>Hat manchmal Probleme damit, Projekte zu planen, die langweilige Arbeiten beinhalten.</p> <p>Teilt Arbeiten, die nicht anregend sind, wenn möglich Kollegen zu.</p>
<p>Überdurchschnittlich</p>	<p>4</p> <p>5</p>	<p>Geht Arbeiten ordentlich und effizient an.</p> <p>Ist ungeachtet der Schwierigkeit oder Eintönigkeit der Aufgabe motiviert, seine/ihre Arbeitspflichten zu erfüllen.</p> <p>Erledigt Arbeiten zeitgerecht, ohne sie aufzuschieben.</p> <p>Plant alle Arbeitsaufgaben oder Projekte, die Planung erfordern, sorgfältig.</p> <p>Lässt sich nicht leicht von der Arbeit abhalten.</p>

Lernbereitschaft



Mit dieser Komponente wird ermittelt, inwieweit der Kandidat geneigt ist, aus Erfahrungen zu lernen. Personen mit dieser Charaktereigenschaft sind offen gegenüber neuen Erfahrungen, holen sowohl positives als auch negatives Feedback ein, analysieren Erfahrungen aus der Vergangenheit, überlegen sich alternative Vorgehensweisen und suchen in komplexen Informationen nach Mustern und Ordnung.

Denken Sie an eine Situation zurück, als Sie bereit waren, eine allgemein akzeptierte Vorgehensweise zu hinterfragen.

Situation: Um welche allgemein akzeptierte Vorgehensweise handelte es sich? Welche Mängel haben Sie bei dieser Vorgehensweise gesehen?

Verhalten: Welche Maßnahmen haben Sie unternommen, Veränderungen bei dieser Vorgehensweise umzusetzen?

Ergebnis: Haben Sie die Veränderung in Ihre tägliche Arbeitsroutine übernommen?

Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie negatives Feedback bezüglich Ihrer Arbeit erhalten haben.

Situation: Woran haben Sie gearbeitet? Um was für Feedback handelte es sich?

Verhalten: Haben Sie das Feedback bei Ihrer Arbeit berücksichtigt? Warum oder warum nicht?

Ergebnis: Wie hat sich Ihre Arbeit im Ergebnis der Übernahme/Nichtübernahme des Feedbacks geändert?

Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie ein Problem zu lösen hatten, in dem es um die Interpretation schwer verständlicher Daten ging.

Situation: Was war das Problem? Beschreiben Sie die Daten, die Sie prüfen mussten, um das Problem zu verstehen.

Verhalten: Wie haben Sie die Daten genutzt, um Ihre Herangehensweise an die Lösung des Problems zu bestimmen?

Ergebnis: Waren Sie in der Lage, die Daten zu interpretieren und erfolgreich zu nutzen?

<p>Unterdurchschnittlich</p>	<p>1</p> <p>2</p>	<p>Ist nicht in der Lage, Mängel bei der allgemein akzeptierten Vorgehensweise zu erkennen. Übernimmt keine Verantwortung für die Einführung von Veränderungen. Schafft es nicht, sinnvolle Veränderungen umzusetzen.</p> <p>Kann keinen Fall von negativem Feedback benennen. Ändert sein/ihr Verhalten trotz Feedback nicht. Ist nicht bereit, negatives Feedback zu erhalten oder zu akzeptieren. Übernimmt keine persönliche Verantwortung für negatives Feedback.</p> <p>Schafft es nicht, in Daten Muster zu erkennen, die eine Lösung von Problemen ermöglichen. Greift nicht auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zurück, die beim Verständnis des aktuellen Problems helfen könnten. Ist nicht in der Lage, die Informationen schnell zu verarbeiten.</p>
<p>Durchschnittlich</p>	<p>3</p>	<p>Kann Mängel bei der allgemein anerkannten Vorgehensweise erkennen, diese sind aber zuweilen eher oberflächlicher Natur oder haben keine großen Auswirkungen. Akzeptiert auf entsprechende Anordnung hin Verantwortung für die Einführung von Veränderungen. Kann Veränderungen für einen kurzen Zeitraum durchsetzen, hat aber möglicherweise Schwierigkeiten damit, langfristige Veränderungen herbeizuführen.</p> <p>Benennt einige Beispiele für erhaltenes negatives Feedback, wobei darunter auch Kritik sein kann, die sich als Kompliment betrachten lässt (wie „ich kümmere mich zu viel“, „ich arbeite zu viel“, „ich bin zu perfektionistisch“). Übernimmt Teile des Feedbacks in die Arbeit. Akzeptiert negatives Feedback, versucht aber möglicherweise, vergangenes Verhalten zu begründen oder Feedback kleinzureden.</p> <p>Erkennt in Daten Muster, die zur Problemlösung beitragen, hat aber möglicherweise Schwierigkeiten mit komplizierteren Informationen. Greift auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zurück, die beim Verständnis des aktuellen Problems helfen können. Arbeitet sich in einem annehmbaren Tempo durch das Problem.</p>
<p>Überdurchschnittlich</p>	<p>4</p> <p>5</p>	<p>Ist in der Lage, Mängel in der allgemein anerkannten Vorgehensweise zu erkennen, die sich auf das Gesamtergebnis auswirken. Übernimmt volle Verantwortung für die Einführung von Veränderungen. Setzt langfristige Veränderungen um und steht hinter ihnen.</p> <p>Benennt ein echtes Beispiel für negatives Feedback. Reagiert auf Feedback mit nachhaltiger Verhaltensänderung. Bittet nach der Umsetzung von Veränderungen erneut um Feedback. Übernimmt die volle Verantwortung für die Änderung des eigenen Verhaltens.</p> <p>Ist in der Lage, in Daten Muster zu erkennen, die eine Lösung von Problemen ermöglichen. Greift zur Lösung eines aktuellen Problems auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zurück und wendet diese Erfahrungen punktgenau und effektiv an. Geht Probleme schnell und mit Akkuratess an.</p>

Zeigt Einfühlungsvermögen*



Hiermit wird gemessen, inwiefern der Kandidat die Bedürfnisse anderer erkennt und Hilfe anbietet.

Geben Sie mir ein Beispiel für eine Situation, in der Sie auf Bedenken eingegangen sind, die jemand anders geäußert hat.

Situation: Was war die Situation?

Verhalten: Was haben Sie getan, um die Bedenken zur Kenntnis zu nehmen?

Ergebnis: Was war das Ergebnis?

Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie mit einem Kollegen zu tun hatten, dessen persönliche Probleme dazu führten, dass seine Arbeit beeinträchtigt wurde.

Situation: Was war die Situation?

Verhalten: Was haben Sie getan, um zu zeigen, dass Ihnen die emotionalen Bedürfnisse dieser Person nicht egal sind?

Ergebnis: Was war das Ergebnis?

Unterdurchschnittlich	<p>1</p> <p>2</p>	Hat mangelndes Mitgefühl für die Erfahrungen, Bedürfnisse oder Gefühle anderer gezeigt.
Durchschnittlich	<p>3</p>	Hat Mitgefühl für andere gezeigt, die ihm/ihr ähnlich sind, aber hat möglicherweise Schwierigkeiten gehabt, Mitgefühl gegenüber Personen zu zeigen, die anders sind als er/sie.
Überdurchschnittlich	<p>4</p> <p>5</p>	Hat versucht, aufrichtig und fürsorglich die Gefühle anderer zu verstehen, die ziemlich anders sind als er/sie.

Pflegt gute Arbeitsbeziehungen*



Hiermit wird gemessen, inwiefern der Kandidat sich bemüht, gute Beziehungen zu anderen zu entwickeln.

Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie es schwierig fanden, eine gute Arbeitsbeziehung mit einem Kollegen oder Mitarbeiter aufzubauen und zu pflegen.

Situation: Was war die Situation? Inwiefern war es schwierig, mit dieser Person zusammenzuarbeiten?

Verhalten: Wie haben Sie auf das Verhalten der anderen Person reagiert? Was haben Sie getan, um effektiv mit dieser Person zusammenzuarbeiten?

Ergebnis: Wie ist das Ganze ausgegangen?

Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie eine effektive Arbeitsbeziehung zu jemandem aufgebaut haben.

Situation: Wie war die Situation? Warum war die Beziehung so effektiv?

Verhalten: Was haben Sie getan, um die Beziehung zu dieser Person zu entwickeln und zu pflegen?

Ergebnis: Wie ist das Ganze ausgegangen? Welche gemeinsamen Ziele konnten Sie beide dank dieser Beziehung erreichen?

Unterdurchschnittlich	<p>1</p> <p>2</p>	Hat nicht versucht, belastbare Beziehungen zu anderen am Arbeitsplatz aufzubauen oder zu pflegen.
Durchschnittlich	<p>3</p>	Hat in der unmittelbaren Arbeitsgruppe belastbare Beziehungen zu anderen gepflegt.
Überdurchschnittlich	<p>4</p> <p>5</p>	Hat belastbare Arbeitsbeziehungen innerhalb und außerhalb der unmittelbaren Arbeitsgruppe aufgebaut.

Gibt Wissen weiter und leitet an*



Hiermit wird gemessen, inwiefern der Kandidat Informationen weitergibt und anderen Hilfestellung anbietet.

Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie Kollegen bei der Erledigung einer Aufgabe angeleitet haben.

Situation: Wer waren die Kollegen? Wobei haben Sie die Kollegen angeleitet?

Verhalten: Wie haben Sie sie angeleitet?

Ergebnis: Was war das Ergebnis Ihrer Anleitung?

Erzählen Sie mir von einer Situation, in der es für Sie besonders wichtig war, Ihre Erfahrungen an andere weiterzugeben.

Situation: Warum war es für Sie so wichtig, Ihre Erfahrungen weiterzugeben? An wen haben Sie Ihre Erfahrungen weitergegeben?

Verhalten: Wie haben Sie Ihre Erfahrungen vermittelt?

Ergebnis: Inwiefern haben Ihre Erfahrungen zur Lösung der Situation geführt?

Unterdurchschnittlich	<p>1</p> <p>2</p>	Hat Informationen für sich behalten, selbst wenn er darum gebeten wurde, diese weiterzugeben; hat keine Hilfestellung angeboten, als dies nötig war.
Durchschnittlich	<p>3</p>	Ist bereit gewesen, auf Bitten hin Informationen an andere weiterzugeben; hätte möglicherweise Informationen, die später hätten hilfreich sein können, nicht von sich aus weitergegeben.
Überdurchschnittlich	<p>4</p> <p>5</p>	Hat Informationen bereitwillig an andere weitergegeben und Hilfestellung geleistet, wenn er/sie die Notwendigkeit dafür gesehen hat.

Analysiert Informationen*



Hiermit wird gemessen, inwiefern der Kandidat Kernpunkte identifiziert und Informationen einordnet, um Daten oder Situationen zu verstehen.

Geben Sie mir ein Beispiel für eine Situation, in der Sie die Zusammenhänge zwischen Informationen aus verschiedenen Quellen herstellen mussten.

- Situation:** Warum war es für Sie wichtig, diese Zusammenhänge herzustellen?
- Verhalten:** Wie haben Sie die Zusammenhänge gefunden?
- Ergebnis:** Welche Zusammenhänge haben Sie identifiziert?

Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie viele Informationen analysieren mussten, um Schlussfolgerungen bezüglich eines Problems zu ziehen.

- Situation:** Was war das Problem?
- Verhalten:** Wie haben Sie diese Informationen analysiert?
- Ergebnis:** Konnten Sie das Problem anhand Ihrer Analyse lösen?

Unterdurchschnittlich	<p>1</p> <p>2</p>	Hat wichtige Informationen oder deutliche Zusammenhänge nicht beachtet; hat Schlussfolgerungen gezogen, die offensichtlich, allzu einfach oder falsch waren.
Durchschnittlich	<p>3</p>	Hat wichtige Informationen aus einigen wenigen Quellen identifiziert und miteinander kombiniert; hat wichtige Zusammenhänge gefunden, komplexere, tiefergehende Zusammenhänge aber nicht erkannt.
Überdurchschnittlich	<p>4</p> <p>5</p>	Hat klare Schlussfolgerungen gezogen, indem er/sie viele komplexe Informationen gefunden, analysiert und miteinander kombiniert hat.

Lernt schnell*



Hiermit wird gemessen, inwiefern der Kandidat sich problemlos neue Informationen und Verfahren aneignet.

Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie unter vielen Informationen schnell die Kernpunkte finden mussten, um eine Entscheidung zu treffen.

Situation: Welche Entscheidung mussten Sie treffen?

Verhalten: Wie haben Sie zwischen den Kernpunkten und den irrelevanten Informationen unterschieden?

Ergebnis: Könnten Sie mit den Kernpunkten, die Sie gefunden haben, eine fundierte Entscheidung machen?

Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie neue Informationen einbeziehen mussten, um ein Projekt zu Ende zu führen, das Sie bereits begonnen hatten.

Situation: An welchem Projekt haben Sie gearbeitet?

Verhalten: Wie haben Sie diese neuen Informationen in das einbezogen, was Sie bereits über das Projekt wussten?

Ergebnis: Wie haben sich die neu hinzugewonnenen Informationen auf das Ergebnis des Projekts ausgewirkt?

Unterdurchschnittlich	<p>1</p> <p>2</p>	Hat sich schwer damit getan, neue Informationen ohne Hilfe und wiederholte Rücksprache aufzunehmen, einzubeziehen oder anzuwenden.
Durchschnittlich	<p>3</p>	Hat neue Informationen und Techniken einbezogen und sich angeeignet, hat dafür aber zunächst etwas Übung gebraucht.
Überdurchschnittlich	<p>4</p> <p>5</p>	Hat wichtige Informationen schnell gefunden, aufgenommen und einbezogen, auch bei wenig oder gar keiner Übung mit dem neuen Material.

Entwickelt neue Ideen*



Hiermit wird gemessen, inwiefern der Kandidat innovative Ansätze entwickelt.

Erzählen Sie mir von Ihrer innovativsten Idee, die Sie je entwickelt haben, um einer Anforderung gerecht zu werden.

Situation: Wie lautete die Anforderung?

Verhalten: Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen, um sicherzustellen, dass Sie die Anforderung auch wirklich erfüllen?

Ergebnis: Was war das Ergebnis Ihrer Bemühungen?

Geben Sie mir ein Beispiel für eine Situation, in der Sie eine altbewährte Vorgehensweise infrage gestellt und stattdessen einen kreativen Ansatz vorgeschlagen haben.

Situation: Was war das für eine Vorgehensweise, die Sie infrage gestellt haben?

Verhalten: Wie sind Sie auf Ihren neuen Ansatz gekommen?

Ergebnis: Wie fanden andere Ihre Idee?

<p>Unterdurchschnittlich</p>	<p>1 2</p>	<p>Schlug Ideen oder Methoden vor, die überholt waren und denen es an Kreativität fehlte.</p>
<p>Durchschnittlich</p>	<p>3</p>	<p>Erkannte, wenn altbewährte Methoden oder Vorgehensweisen nicht mehr effektiv waren, und entwickelte neue Möglichkeiten.</p>
<p>Überdurchschnittlich</p>	<p>4 5</p>	<p>Vertrat neue Sichtweisen und entwickelte mühelos innovative und kreative Methoden oder Herangehensweisen.</p>

Nutzt Zeit effizient*



Hiermit wird gemessen, inwieweit der Kandidat seine Zeit gut einteilt und Arbeit pünktlich abgeliefert.

Geben Sie mir ein Beispiel für eine Situation, in der Sie ein Projekt mit einer engen Terminvorgabe abschließen mussten.

Situation: Was beinhaltete das Projekt? Warum war die Frist so kurz?

Verhalten: Wie haben Sie sichergestellt, dass Sie Ihre Arbeit pünktlich abschließen?

Ergebnis: Konnten Sie den Termin halten? Was hätten Sie anders machen können?

Denken Sie an eine Situation zurück, in der Sie den Zeitaufwand zur effektiven Fertigstellung eines Projekts falsch eingeschätzt haben.

Situation: Was beinhaltete das Projekt? Wann wurde Ihnen das Problem bewusst?

Verhalten: Was haben Sie getan, um die Zeitprobleme bestmöglich in den Griff zu bekommen?

Ergebnis: Was war das Ergebnis des Projekts? Haben Sie Ihre Arbeit pünktlich abgeliefert?

Unterdurchschnittlich	<p>1</p> <p>2</p>	Schaffte es nicht, die Zeit gut einzuteilen, Prioritäten zu setzen und Arbeitsergebnisse pünktlich zu liefern.
Durchschnittlich	<p>3</p>	Schaffte es bei einer bestimmten Aufgabe, die Zeit gut einzuteilen, und war in der Lage, Prioritäten zu setzen und so dafür zu sorgen, dass die Arbeitsergebnisse pünktlich geliefert werden.
Überdurchschnittlich	<p>4</p> <p>5</p>	Nutzte die eigenen Zeitmanagementfähigkeiten effektiv; lieferte Arbeitsergebnisse pünktlich und in hoher Qualität.

Arbeitet nach hohen Qualitätsstandards*



Hiermit wird gemessen, inwiefern der Kandidat jede Aufgabe mit einem hohen Maß an Qualität erledigt.

Geben Sie mir ein Beispiel für eine Situation, in der Sie bei einem Projekt Qualitätsstandards definieren mussten.

Situation: Wie haben Sie die Qualitätsstandards definiert?

Verhalten: Wie haben Sie sichergestellt, dass die Qualitätsstandards erfüllt wurden? Was haben Sie getan, als Sie bemerkt haben, dass gegen die Qualitätsstandards verstoßen wurde?

Ergebnis: Inwiefern hat die Festlegung von Qualitätsstandards Ihnen dabei geholfen, die projektspezifischen Zielen zu erreichen? Haben Sie Feedback erhalten?

Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie Kompromisse bei den Qualitätsstandards machen mussten.

Situation: Was war die Situation? Warum mussten Sie Kompromisse bei den Qualitätsstandards machen?

Verhalten: Was haben Sie getan, um das Problem zu beheben?

Ergebnis: Was war das Ergebnis? Was würden Sie das nächste Mal anders machen, damit hohe Qualitätsstandards gewahrt bleiben?

Unterdurchschnittlich	<p>1</p> <p>2</p>	Hat nicht erkannt, wie wichtig es ist, Qualitätsarbeit abzuliefern; ist bereit gewesen, bei Standards Kompromisse zu machen.
Durchschnittlich	<p>3</p>	Ist in der Lage gewesen, Qualitätsstandards klar zu definieren und entsprechende Arbeit abzuliefern.
Überdurchschnittlich	<p>4</p> <p>5</p>	Ist in der Lage gewesen, hohe Qualitätsstandards zu setzen oder Situationen zu bewältigen, in denen Standards verletzt wurden.

Passt sich an Veränderungen an*



Hiermit wird gemessen, inwieweit der Kandidat Änderungen akzeptiert und sich ohne Schwierigkeiten entsprechend anpasst.

Beschreiben Sie bitte, wie Sie im letzten Jahr mit großen Veränderungen in Ihrem Geschäftsbereich umgegangen sind.

Situation: Was war die Situation? Haben sich die Veränderungen auf die Struktur Ihres Teams ausgewirkt?

Verhalten: Wie haben Sie die Herausforderung bewältigt?

Ergebnis: Was war das Ergebnis Ihres Umgangs mit den Veränderungen?

Geben Sie mir ein Beispiel für eine Notfallsituation, in der Sie schnell reagieren mussten.

Situation: Was war die Situation? Wie viel Zeit hatten Sie für die Klärung?

Verhalten: Wie haben Sie die Notfallsituation bewältigt?

Ergebnis: Wie ist die Situation ausgegangen? Waren Sie erfolgreich?

Unterdurchschnittlich	<p>1</p> <p>2</p>	Fühlte sich unter Druck gesetzt, als es darauf ankam, die bisherige Herangehensweise an die Arbeit zu ändern.
Durchschnittlich	<p>3</p>	Passte sich gut an Veränderungen und zeigte keine Produktivitätseinbußen bei der Erledigung der Arbeit.
Überdurchschnittlich	<p>4</p> <p>5</p>	Fühlte sich durch Veränderungen beflügelt; passte sich problemlos an Veränderungen im Umfeld an.

Hat seine Gefühle im Griff*



Hiermit wird gemessen, inwiefern der Kandidat negative Gefühle unter Kontrolle hält.

Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie es Ihrer Ruhe und Ihrem kühlen Kopf zu verdanken hatten, dass ein Ergebnis erreicht werden konnte.

Situation: Was hat dazu geführt, dass die Situation frustrierend wurde?

Verhalten: Was haben Sie konkret getan, um Ihre Emotionen unter Kontrolle zu halten?

Ergebnis: Was waren die Ergebnisse Ihres Tuns?

Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie es mit einer Person zu tun hatten, die besonders aufgebracht oder verärgert war.

Situation: Warum war die Person aufgebracht oder verärgert?

Verhalten: Was haben Sie getan, um die Situation ruhig zu klären?

Ergebnis: Was würden Sie in einer ähnlichen Situation heute anders tun?

<p>Unterdurchschnittlich</p>	<p>1 2</p>	<p>Ist in Stresssituationen nicht in der Lage gewesen, die eigenen Emotionen effektiv unter Kontrolle zu halten.</p>
<p>Durchschnittlich</p>	<p>3</p>	<p>Hat in Stresssituationen die eigenen Emotionen unter Kontrolle gehalten, hat sich aber damit schwer getan, das Produktivitäts- oder Konzentrationsniveau aufrechtzuhalten.</p>
<p>Überdurchschnittlich</p>	<p>4 5</p>	<p>Hat in Krisen ruhig und souverän reagiert; hat nicht zugelassen, dass sich Emotionen negativ auf die Produktivität oder Konzentration auswirken.</p>