



# Einzel-Assessment

## Ergebnisbericht

### Max Mustermann

---

Geburtsdatum 13. Juni 1973  
Datum 30. September 2017

---

Auftraggeber Firma XY AG  
Originale an Max Mustermann  
Doris Beispiel

#### **Cultureship GmbH**

Organisationsentwicklung | Teamentwicklung | Führungskräfteentwicklung

ri.nova Impulszentrum, 9445 Rebstein | Schaffhauserstr. 560, 8052 Zürich

T 071 511 80 90 | pernet@cultureship.com | www.cultureship.com

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>3</b>
1.1	Allgemeines .....	3
1.2	Persönlichkeit und Verhaltensausrägungen .....	3
1.3	Qualitätssicherung .....	3
1.4	Zur Interpretation des Berichtes! .....	3
<b>2.</b>	<b>Assessment im Überblick .....</b>	<b>4</b>
2.1	Auftragsstellung .....	4
2.2	Management Summary .....	4
2.3	Einschätzung in den einzelnen Dimensionen .....	4
2.4	Empfehlung .....	5
2.5	Weiteres Vorgehen .....	5
<b>3.</b>	<b>Verhaltens- und Leistungsdimensionen.....</b>	<b>6</b>
3.1	Belastbarkeit .....	6
3.2	Kommunikationsstil .....	6
3.3	Durchsetzungsverhalten .....	7
3.4	Umgang mit Konflikten .....	7
3.5	Methodenkompetenz .....	8

## 1. Einleitung

### 1.1 Allgemeines

Der hier vorliegende Bericht zeigt die Ergebnisse aus dem Assessment auf. Die jeweiligen Aussagen haben sich aufgrund einer gründlichen Betrachtung der Persönlichkeit und der Beobachtung von Verhalten in den verschiedenen Assessment-Szenarien ergeben. Alle Ergebnisse beziehen sich auf die in Abschnitt 2.1 genannte Auftragsstellung.

Die verwendeten Assessment-Module sind verschiedene wissenschaftlich-psychologisch und in der Praxis bewährte Verfahren. Dazu gehören psychodiagnostische Verfahren, strukturierte Interviews, Leistungstests, Rollenspiele oder auch Diskussionen.

### 1.2 Persönlichkeit und Verhaltensausrprägungen

Jeder Mensch verfügt über Stärken und Schwächen. Mit einer konkreten Fragestellung (z.B. hinsichtlich Stellenanforderung oder berufliche Kompetenzfelder) wird es möglich, Aussagen darüber zu machen, ob sich die Persönlichkeitsmerkmale und das gezeigte Verhalten diesbezüglich günstig oder weniger günstig auswirken. Je nach dem Betrachtungswinkel kann eine Schwäche folglich auch eine Stärke sein oder eben umgekehrt.

Persönlichkeitsmerkmale prägen das Verhalten von Personen in konkreten Situationen, indem sie durch ihre Existenz die jeweilige Person mehr oder weniger antreiben. Persönlichkeitsmerkmale sind nicht direkt sichtbar und können nur indirekt ermittelt werden. Im Gegensatz dazu ist das Verhalten direkt sicht- und beobachtbar. Nebenstehendes Eisberg-Modell verdeutlicht dieses Zusammenspiel.

Berücksichtigt werden muss, dass ein beschriebenes Persönlichkeitsmerkmal niemals eine einzelne Situation vorbestimmen kann. Ebenso wenig kann ein beobachtetes Verhalten in einer Situation gewährleisten, dass dieses Verhalten in der nächsten gleichen Situation erneut auftritt. Ein konkretes Verhalten in einer Situation wird durch das

Zusammenspiel von vielen Faktoren bestimmt. Dabei spielt einerseits das Zusammenwirken der Persönlichkeitsfaktoren in der konkreten Situation eine Rolle. Andererseits wirkt auch die Verbindung zwischen der Person und ihrem Umfeld (z.B. Teammitglieder oder Unternehmenskultur) auf das letztlich gezeigte Verhalten ein. Dieser Bericht gibt darüber Auskunft, wie sich die Person in vielen Situationen tendenziell verhalten wird.

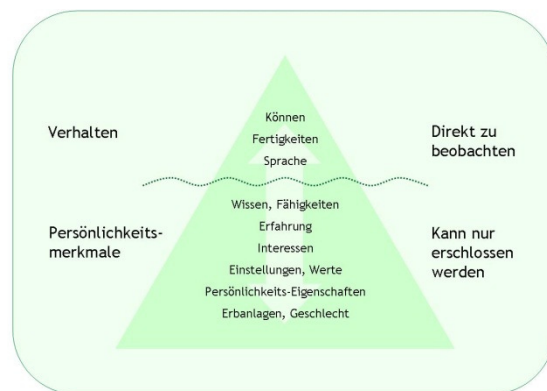


Abb.: Eisbergmodell

### 1.3 Qualitätssicherung

Die Assessment-Verfahren entsprechen den DIN-Norm 33430 Anforderungen. Damit unterliegen die eingesetzten Verfahren, die Qualifikation der Durchführenden, der gesamte Assessment-Prozess wie auch die Interpretation der Ergebnisse einem geprüften Qualitätsstandard.

### 1.4 Zur Interpretation des Berichtes!

Die vorliegenden Assessment-Ergebnisse unterliegen in ihrer Gültigkeit einer zeitlichen Beschränkung von etwa 1 bis 2 Jahren.

Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass Persönlichkeits-Eigenschaften das ganze Leben mehr oder weniger stabil bleiben. Änderungen sind nur durch tiefgreifende Erfahrungen oder starke Veränderungsprozesse möglich. Im Gegensatz dazu kann eine Person ihr konkretes Verhalten durchaus in kurzer Zeit verändern. Der vorliegende Bericht beinhaltet Persönlichkeits-Aspekte, die relativ zeitüberdauernd sind, wie auch Verhaltens-Aspekte, die sich in kurzer Zeit verändern können.

## 2. Assessment im Überblick

### 2.1 Auftragsstellung

Im Hinblick auf die Stelle als Abteilungsleiter Papier & Karton absolvierte Herr Mustermann ein Einzelassessment. Dabei ging es um die Abklärung der erforderlichen Kompetenzen und um die Beantwortung der Frage, ob Herr Mustermann für diese Stelle empfohlen werden kann und wie er als Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung einen Beitrag zum Gesamterfolg leisten kann.

Das fachliche Können von Herrn Mustermann wurde im Assessment vorausgesetzt und nicht überprüft.

### 2.2 Management Summary

Herr Mustermann kann als Person beschrieben werden, die sich nach aussen richtet und sehr offen ist für Erfahrungen. Er geht in seiner heiteren Art gerne auf die Leute zu. Sein tatkräftiges Naturell, seine Abenteuerlust und sein Ehrgeiz treiben ihn an, sodass er immer in Bewegung ist. Er bevorzugt Abwechslung und versteht die Dinge gerne im Detail. Entsprechend zeigt er grosses Interesse an neuen Gegebenheiten und visionären Zielen und setzt sich für dessen Erreichung ein.

Sein Optimismus und seine überschwängliche Art an den Themen seines Interesses wirken stimulierend auf das Gegenüber ein. Basiert das Interesse auf Gegenseitigkeit, kann er sich überzeugend und gewinnend eingeben und mit Respekt Entscheidungen vorantreiben. Dabei ist er gleichzeitig hilfsbereit und unterstützt andere in ihren Belangen. Trifft er mit seinen Anliegen auf Widerstand, kann er sich allerdings nicht auf einen in ihm inne wohnenden Durchsetzungsanspruch stützen. Dann zeigt er ein eher nachgiebiges Verhalten, welches auf einen mehr oder weniger stabilen Kompromiss abzielt. Gleichzeitig wird er sich in der Generierung von Alternativen nicht leicht tun und er läuft Gefahr Kompromisse einzugehen, die nicht den Hauptinteressen der Beteiligten entsprechen. Bei Widerständen entsteht bei ihm auch ein Frustrationsgefühl, welches ihn zu zuweilen etwas missmutigen Verhaltensweisen verleiten wird. Sein leicht skeptisches Verhalten im Umgang mit seinen Mitmenschen, seine teilweise rechthaberische Seite sowie seine teilweise harte Entscheidungsmittelung können unangenehm sein. Zwar klärt er Informationen ab, um bei den Entscheidungsträgern seine Interessen zu vertreten, doch wirkt seine berechnende Art dabei nicht immer sehr transparent.

Seine Aussagen beziehen sich öfters auf einen wenig korrekten Hintergrund, was zeitweise als wenig loyal aufgefasst werden könnte. In Kombination mit seinem intransparenten Handeln könnte er hierbei auch an Glaubwürdigkeit einbüßen. Aus seiner hierarchischen Position und aufgrund der Aufgabennotwendigkeit kann er konsequente und harte Entscheide treffen. Dank seiner entspannten und ruhigen Grundhaltung wird er in druckreichen und schwierigen Situationen die Ruhe bewahren, sodass er nach aussen einen sicheren und stabilen Eindruck hinterlässt.

Trotz seiner grossen Offenheit für Erfahrungen, seiner impulsiven und spontanen Art sowie seinem Interesse an stimulierenden Situationen stellt sich im Allgemeinen die Frage nach seiner Motivation für die Funktion als Abteilungsleiter Papier und Karton und als Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung.

### 2.3 Einschätzung in den einzelnen Dimensionen

Dimensionen	Einschätzung	Ausprägungen
Belastbarkeit		<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimistische Grundhaltung, ruhig und gelassen,</li> <li>Teilweise impulsiv, durch seine spontane Art noch verstärkt</li> </ul>
Kommunikationsstil		<ul style="list-style-type: none"> <li>Im Umgang freundlich und wohlgesonnen, hört zu</li> <li>Ist Mitmenschen skeptisch gegenüber, kann manipulativ sein</li> </ul>
Durchsetzungsverhalten		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tatkräftiger Eigenantrieb, nährt falsche Hoffungen</li> <li>Kann wenn nötig harte Entscheide treffen</li> </ul>
Umgang mit Konflikten		<ul style="list-style-type: none"> <li>Empathie, kompromissbereit, wirkt rechthaberisch</li> <li>Verpufft unnötig Energien, weckt falsche Hoffungen</li> </ul>
Methodenkompetenz		<ul style="list-style-type: none"> <li>Beendet Begonnenes, hohes intellektuelles Niveau, ehrgeizig</li> <li>Erfasst schnell die Situation, wirkt teilweise unstrukturiert</li> </ul>

## **2.4 Empfehlung**

Aufgrund der Assessment-Ergebnisse und unter Berücksichtigung der Anforderungen an die Funktion Abteilungsleiter Papier & Karton kann Herr Mustermann nur unter Vorbehalt empfohlen werden. Insbesondere die Tatsache, dass es nicht um eine reine Leitungsposition nach innen geht, sondern dass er das Unternehmen auch nach aussen hin vertreten muss, führt zu dieser Empfehlung. Ausserdem wäre es wichtig, wenn Herr Mustermann seine Motivationlage für die Übernahme dieser Stelle nochmals genau überprüfen würde.

## **2.5 Weiteres Vorgehen**

Die Berichte sind in identischer Form an die auf der ersten Seite genannten Personen gegangen.

Auf Wunsch des Auftraggebers werden diesem die Ergebnisse erläutert und Folgemassnahmen angesprochen. Der assessierten Person – unabhängig von einem Entscheid – legen wir ein Feedback-Gespräch nahe, in welchem die Ergebnisse erörtert und weitere Schritte diskutiert werden. Für eine allfällige Einstellung der assessierten Person empfehlen wir ein Integrations-Gespräch mit allen Beteiligten, was eine nützliche Grundlage für eine gelingende Unternehmensintegration ist.

Zürich/Rebstein, XX.XX.XXXX

Cultureship GmbH

Guy Pernet, lic. phil.  
Geschäftsführer

### 3. Verhaltens- und Leistungsdimensionen

Die nachfolgenden Seiten beschreiben das strukturiert zusammengefasste Verhalten der einzelnen Übungen im Detail. Leistungsbezogen wird dies gemessen an den Anforderungen an die zu besetzende Funktion.

Die Beurteilung auf den Leistungsdimensionen ist das Ergebnis einer strukturierten Integration, basierend auf den Beobachtungs- und Interviewprotokollen der einzelnen Übungen. Die folgende Legende „Erfüllungsgrad des Anspruchsniveaus“ zeigt die Skala, welche für die Beurteilung verwendet wurde. Dabei entspricht das Anspruchs-niveau der jeweiligen Position.

	Voll und ganz
	Eher ja
	Eher nein
	Kaum vorhanden

Legende: Erfüllungsgrad des Anspruchsniveaus

#### 3.1 Belastbarkeit



- Optimistische Grundhaltung, ruhig und gelassen,
- Teilweise impulsiv, durch seine spontane Art noch verstärkt

Herr Mustermann verfügt über eine emotional stabile Grundhaltung. Dadurch wirkt er ruhig und wenig reizbar, obschon er in Kombination mit seinem impulsiven Wesen auch etwas misstrauisch sein kann. Die Dinge geht er optimistisch an. Er wird sich kaum lange mit unangenehmen Situationen aufhalten, sondern lösungsorientiert Wege suchen, um weiterzukommen. Sein Vertrauen in sich selbst unterstützt ihn dabei. Wenn er sich unter Personen befindet oder sich präsentieren muss, wird er sich selbstsicher und souverän geben. Es liegt ihm, sich selbst zu präsentieren und er mag es, wenn er einen guten Eindruck hinterlässt. Wenn etwas seinen inneren Wünschen und Bedürfnissen nicht entspricht, kann er zuweilen impulsiv handeln und etwas an Selbstbeherrschung verlieren. Diese eher geringe Frustrationstoleranz kann ihn im Umgang mit Widerständen zu schaffen machen. In Kombination mit seinem teilweise spontanen Handeln, könnte ihn dies manchmal zu unüberlegten Aktionen führen. Auch wenn er hin und wieder etwas belastende Gefühle erlebt, wenn er unter einer hohen Arbeitslast steht, fühlt er sich druckreichen Situationen mehrheitlich gewachsen. Ausgleichend zu seinem beruflichen Alltag achtet er auf eine ausgewogene Work-Life-Balance.

#### 3.2 Kommunikationsstil



- Im Umgang freundlich und wohlgesonnen, hört zu
- Ist Mitmenschen skeptisch gegenüber, kann manipulativ sein

Herr Mustermann fällt es leicht, Kontakt zu finden und auf andere zuzugehen. Seinem Gegenüber bringt er Wohlwollen entgegen und verhält sich freundschaftlich, solange eine bestimmte Oberflächlichkeit gegeben ist. Andernfalls wird er sich mit einer bestimmten Skepsis auf sein Gegenüber zu bewegen. Er gestaltet die Atmosphäre positiv, in dem er sich beispielsweise nach dem Befinden erkundigt. Seine gewinnende und herzliche Art ist auch nach aussen hin deutlich spürbar. Ist sein Gegenüber am Reden, so hört er aktiv zu und bringt diesem Verständnis entgegen. Durch sein empathisches Wesen kann er sich in andere einfühlen und dabei auch Stimmungen aufnehmen. Dabei ist er sehr darauf bedacht, die Äusserungen ernst zu nehmen und auf diese einzugehen. In seiner Aufmerksamkeit und Konzentration wirkt er präsent und der Gegenseite zugewandt. Wird von ihm Hilfe erfragt, so ist er gerne bereit, zuvorkommend auf

Notwendigkeiten einzugehen, sofern es die Situation erlaubt. Er übernimmt Verantwortung für sein Handeln, obschon er nicht immer der Ausgangspunkt der Initiative sein dürfte. Er wird sich nicht stets bestimmend verhalten und einen aktiven Beitrag zum Geschehen leisten. Dabei kann seine teilweise spürbare manipulative und berechnende Art das Misstrauen in seinem Umfeld fördern, wodurch er an Glaubwürdigkeit einbüßen könnte. Obliegt es seiner Aufgabe, die Arbeit in der Gruppe zu strukturieren, so wird er dies auch nach aussen hin tun. Ein Wir-Gefühl in der Gruppe ist ihm wichtig.

---

### 3.3 Durchsetzungsverhalten

---



- Tatkräftiger Eigenantrieb, nährt falsche Hoffnungen
  - Kann wenn nötig, harte Entscheidungen treffen
- 

Herr Mustermann äussert seinen Standpunkt und führt dazu auch seine Argumente auf. Um die Positionen durchzubringen, die ihm wichtig sind, verhält er sich aktiv und engagiert. Er geht die Sache an und nutzt Chancen, die sich ihm bieten. Dafür bereitet er sich vor und klärt im Voraus die Ausgangslage, die ihm dann bei der Durchsetzung seiner Anliegen nützen könnte. Sein Vorgehen ist berechnend und kalkuliert, was unter Umständen auch manipulativ empfunden werden könnte. In seiner Berechnung liegt daher eine Stärke und eine Schwäche gleichzeitig. Liegt der Aufgabe ein gemeinsames Interesse zugrunde, wird er durch seine Überzeugungskraft Impulse geben und den Prozess vorantreiben. Dafür entwickelt er auch innovative Ansätze und stellt sich Gegenargumenten. Trifft er jedoch auf eine unterschiedliche Auffassung, wird er an Durchsetzungskraft einbüßen. Er ist nicht per se an Durchsetzung interessiert. Er bleibt zwar hartnäckig und beharrlich an der Sache dran, doch wird er letztlich einen Kompromiss anstreben. Dieser beruht aber nicht immer auf den Interessen der Beteiligten. Drängt sich allerdings eine Entscheidung auf, dann dürfte er sich auch aufgrund seiner hierarchischen Position durchzusetzen wissen.

---

### 3.4 Umgang mit Konflikten

---



- Empathie, kompromissbereit, wirkt rechthaberisch
  - Verpufft unnötig Energien, weckt falsche Hoffnungen
- 

Herr Mustermann erkennt Konflikte, indem er seinem Gegenüber Raum zugesteht, um Anliegen zu formulieren. Dann geht er diese offen und direkt an und versucht, Transparenz zu schaffen, um Lösungen zu finden. Er verfügt über ein gutes Gespür, was zwischenmenschliche Stimmungen betrifft. Doch könnte er dieses noch vermehrt einsetzen, um auch auf die Ursachen des Konflikts zu stossen. Dies könnte ihm dabei helfen, fundierte Lösungen zu generieren, die im Sinne beider Parteien stehen. Steht er bei einem Problem an, so legt er viel Wert auf seine Überzeugungskraft und versucht mit Argumenten, ein für ihn günstiges Ergebnis zu erzielen. Durch sein Argumentieren kann es ihm passieren, dass er unnötig Energie verpufft. Auch passiert es ihm immer wieder, klare Versprechen und Hoffnungen zu wecken, die auf einer wenig fundierten Grundlage basieren. Trifft er auf Gegenwind, fällt es ihm dann zuweilen schwer, Energie für die Generation von weiteren Alternativen zu finden und eine gemeinschaftliche Lösung anzustreben. Dabei verpasst er es dann auch, klare Vereinbarungen für das zukünftige Vorgehen zu treffen. Gleichzeitig bleibt er aber auch in zwischenmenschlich schwierigen Situationen ruhig und erzeugt dadurch keine zusätzlichen Spannungen. Er nimmt Rückmeldungen an und nimmt diese ernst, wenn sie auf sachlichen Themen basieren. Insgesamt ist seine Bereitschaft, Konflikte anzugehen oder Kritik anzunehmen, abhängig von seinem persönlichen Verhältnis zum Gegenüber. Steht für ihn Misstrauen im Vordergrund, wird es ihm Mühe bereiten, sich auf eine Person einzulassen.

---

## Methodenkompetenz

---



- Beendet Begonnenes, hohes intellektuelles Niveau, ehrgeizig
- Erfasst schnell die Situation, wirkt teilweise unstrukturiert

---

Herr Mustermann verfügt über ein sehr hohes intellektuelles Niveau. Damit verfügt er über eine sehr gute Grundlage, komplexe Systeme und dynamische Situationen zu erkennen, die auch mit abstrakten Inhalten zu tun haben. Geht Herr Mustermann einer Aufgabe nach, so setzt er sich und anderen Ziele, indem er die Notwendigkeiten und Vorgaben auf die konkrete Ebene hinunter bricht. Die Aufgaben delegiert er nach Fähigkeiten, Engagement und Bedarf. Er überwacht den Arbeitsfortschritt aufgrund geeigneter Instrumente.

In einem Praxisumfeld, in dem er sich auskennt dürfte ihm dies auch gut gelingen. In unstrukturierten oder unbekanntem Situationen, in denen schnelles Handeln gefordert ist, kann seine nur teilweise strukturierte und gleichzeitig auch spontane Art dazu führen, dass er die Dinge nicht ganz bis zu Ende denkt und auch schon einmal voreilig handelt. Dabei kann er sich verzetteln, was einem klaren Bild der Situation mitunter angemessener Massnahmen entgegenwirkt. Mit einer guten Vorbereitung wird er diese Tendenz ausgleichen.

---