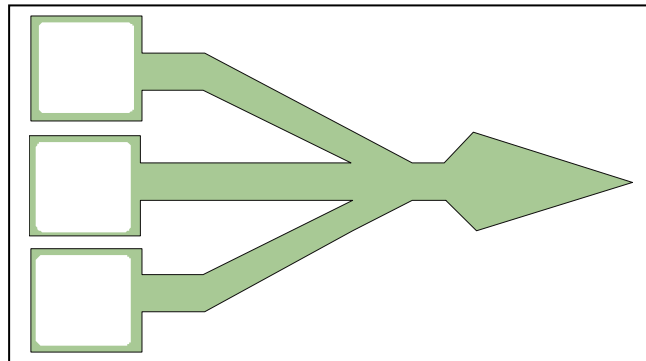


Beobachtbare Verhaltensmerkmale für ausgewählte Kompetenzen

(Nachfolgende Information bezieht sich auf ein Angebot in meinem Buch auf Seite 154)



Um einen Bewerber besser einschätzen zu können, ist es zielführend,

- einige zentrale Kompetenzen zu definieren und
- den Bewerber hinsichtlich dieser Kompetenzen einzuschätzen.

Die nachfolgende Aufstellung enthält eine Auswahl wesentlicher

- Kern-Kompetenzen, sowie
- dazugehörige (beobachtbare) Verhaltensmerkmale und
- Fragen, die zur Beobachtung / Generierung dieser Merkmale geeignet sind.

*Ich hoffe Sie können dieses „Werkzeug“ erfolgreich in Ihrer beruflichen Praxis einsetzen
und wünsche Ihnen viel Erfolg!*

Kompetenz: Arbeitsorganisation

Direkt beobachtbare Antwort- und Verhaltensmerkmale	Geeignete hinführende Fragen
---	------------------------------

- Macht sich Monats, Wochen, und Tagespläne (Mit Zeitplaner und/oder PC, ...)
- Plant seinen Tagesablauf im Voraus.
- Lässt sich bewusst offene Pufferzeiten um Unvorhergesehenes zu integrieren.
- Thematisiert in Gesprächen und Diskussionen anfangs den zeitlichen Rahmen.
- Verfügt in seiner Ablage über eine gute Systematik
- Hat schnellen Zugriff auf Unterlagen und Informationen
- Hat gute Vorbereitung von Sitzungen, Projektmeetings, und Gesprächen (Inhalte und Details stimmen)
- Macht sich während eines Gesprächs Notizen
- Gliedert Gespräche und Präsentationen in überschaubare Themenblöcke
- Behält bei vielen Anlässen den "roten Faden" im Auge
- Gibt am Schluss von Gesprächen oft eine Zusammenfassung des Gesagten
- Nutzt die verfügbare Zeit voll aus, und überzieht nicht

- *Beschreiben Sie mir doch mal einen typischen Arbeitstag.*
- *Wie organisieren Sie Ihren Büroalltag?*
- *Wie planen Sie Termine?*
- *Wie systematisieren Sie (oder Ihre Sekretärin) ihre Ablage?*
- *Wie bereiten Sie sich auf Besprechungen vor?*
- *Durch welchen organisatorischen Maßnahmen schaffen Sie es, Ihren Alltag optimal und erfolgreich zu gestalten?*
- *Wie vermeiden Sie in Ihrem Umfeld Doppeltätigkeiten?*
- *Wie behalten Sie den Überblick über laufende Vorgänge?*
- *Wie setzen Sie bei anstehenden Arbeiten Prioritäten?*

Kompetenz: Problemlöseverhalten

- Definiert anfangs den Problemzustand
- Definiert die Situation, in denen das Problem auftritt
- Definiert das Ziel
- Befragt Betroffene nach deren Wahrnehmung der Situation
- Sucht systematisch nach möglichen Ursachen des Problems
- Erkennt zusammenhängende Probleme
- Grenzt einzelne Probleme voneinander ab
- Beißt sich an einzelnen (möglichen) Lösungen nicht fest
- Befragt andere nach deren Ideen
- Analysiert frühere vergleichbare Probleme
- Unterscheidet Symptom und Ursache
- Sucht nach verschiedenen Symptomen des Problems
- Initiiert eine Phase des Brainstormings
- Lässt auch ungewöhnliche Ideen zu
- Dringt auf eine Selektion der Ideen
- Sucht systematisch nach Lösungen
- Bewertet unterschiedliche Lösungen
- Kommt zu einer Entscheidung
- Definiert seine Entscheidung als Weg einer Problemlösung

- *Wie würden Sie Ihr Verhalten „Problemen“ gegenüber charakterisieren?*
- *Nennen Sie einige Probleme, mit denen Sie in der letzten Zeit konfrontiert waren.*
- *Was macht Probleme für Sie zur Herausforderung*
- *Mit welcher Systematik gehen Sie an die Lösung von Problemen heran?*
- *Was scheuen Sie an Problemen?*
- *Wie kommen Sie bei Problemen zu möglichen Lösungen?*
- *Wie kommen Sie bei Problemen von der Idee zur Umsetzung?*
- *Wie kontrollieren Sie bei Problemen, ob Sie richtig entschieden haben?*
- *Welche persönliche Eigenschaft erleichtert Ihnen den Umgang mit Problemen?*
- *Welche persönliche Eigenschaft erschwert Ihnen den Umgang mit Problemen?*
- *Was halten Sie von folgendem Zitat: „Problem erkannt – Problem gebannt?“*

Kompetenz: Teamfähigkeit

- Weiß theoretisch (und praktisch) um die Vorteile von Teamentscheidungen
- Nimmt sich die Zeit für Teambesprechungen
- Unterwirft sich nicht vermeintlichen Wortführern
- Kann anderen zuhören
- Fragt andere nach deren Standpunkt
- Kann aber auch mal die Initiative ergreifen
- Kann wichtige Gruppenprozesse von unergiebigem Standpunkt-Diskussionen unterscheiden.
- Kennt Methoden der Gruppenarbeit
- Erkennt wesentliche gruppendynamischen Prozesse
- Kennt auch die Risiken von Teamarbeit
- Kann sich zurücknehmen
- Hat den Mut seinen Standpunkt vor anderen zu vertreten
- Nimmt Feedback von anderen an
- Kann anderen offen und stilvoll Feedback geben
- Weiß, dass es verschiedene Rollen im Team gibt.
- Kann Konflikte im Team ansprechen und konstruktiv lösen

- *Was halten Sie von folgendem Zitat: „Ein Team ist so gut wie das schwächste Glied in der Kette?“*
- *Was halten Sie von Teamarbeit?*
- *Welche positiven Erfahrungen haben Sie mit Teamarbeit?*
- *Welche negativen Erfahrungen haben Sie mit Teamarbeit?*
- *In welchen Fällen sehen Sie von Teamarbeit ab, verzichten darauf?*
- *Woran erkennen Sie, ob ein Mitarbeiter teamfähig ist?*
- *Wie gestalten Sie Teamprozesse?*
- *Was wissen Sie über Gruppendynamik?*
- *Welche (gruppendynamischen) Rollen haben die einzelnen Mitarbeiter in Ihrem Team?*
- *Wie würden Sie Ihren Umgang mit Teams charakterisieren?*
- *Wo sehen Sie die Zukunft der Teamarbeit?*
- *Worin sehen Sie die Bedeutung von Feedback für die Teamarbeit?*
- *Wie lösen Sie Konflikte im Team*

Kompetenz: Kommunikationsverhalten

- Weiß (theoretisch) um die Unmöglichkeit der Nicht – Nicht Kommunikation
- Kennt den Unterschied zwischen Sach- und Beziehungsebene
- Kann (aktiv) zuhören
- Lässt andere ausreden
- Fragt gezielt nach
- Wartet die Antwort auf seine Fragen ab
- Vermeidet rhetorische und suggestive Fragen
- Kann Augenkontakt halten
- Hat eine anregende Mimik
- Kann das Gesagte mit passenden Gesten unterstreichen
- Kann sich in der Körperhaltung der Situation anpassen
- Kann seine Stimme in Klang, Tempo und Lautstärke modulieren
- Fragt andere nach deren Standpunkt
- Nimmt Feedback von anderen an
- Kann anderen offen und stilvoll Feedback geben

- *Was halten Sie von folgendem Zitat: Man kann nicht nicht kommunizieren!?*
- *Woran erkennen Sie, ob ein Mitarbeiter gut kommunizieren kann?*
- *Wie gestalten Sie die Kommunikation in Ihrem Team?*
- *Was wissen Sie über die Theorie der Kommunikation?*
- *Wie würden Sie Ihr Kommunikationsverhalten beschreiben?*
- *Welche Fehler machen Ihrer Meinung nach die meisten Personen in der Kommunikation?*
- *Was tun Sie in Ihrem Umfeld, um die Kommunikation zu verbessern?*
- *Wie schätzen Sie das Kommunikationsverhalten der einzelnen Mitglieder in ihrem Team ein?*
- *Nenn Sie einige Facetten (Aspekte, Arten) der Kommunikation.*
- *Welche Bedeutung hat für Sie Körpersprache?*

Kompetenz: Durchsetzungsvermögen

- Stellt am Anfang seine Ziele und Gesprächsinhalt vor
- Kann anderen offen und stilvoll Feedback geben
- Weist andere (Mitarbeiter, Kollegen, ...) direkt auf ganz konkrete Soll/Ist Abweichungen hin
- Stellt weitere Kontrollen, Soll/Ist Analysen in Aussicht
- Arbeitet klar heraus, was er will ("Ich möchte, dass ...")
- Kommt immer wieder auf seine Meinung zurück
- Gibt in Körperhaltung und Stimme seinen Worten Nachdruck
- Hält Blickkontakt, spricht sein Gegenüber persönlich an
- Lässt sich durch andere Meinungen nicht unter Druck setzen
- Behält sein Ziel klar vor Augen
- Versucht andere von seinem Anliegen zu überzeugen.
- Widerspricht anderen deutlich
- Verdeutlicht klar seine eigene Position
- Lässt sich durch Mitleid nicht aufweichen
- Hat den Mut zum „Nein“
- Lässt sich durch Drohungen nicht beeindrucken

- Können Sie sich gut durchsetzen?
- Nennen Sie uns ein Beispiel, als Sie sich gut durchsetzen konnten.
- Nennen Sie uns ein Beispiel, als Sie sich weniger gut durchsetzen konnten.
- Was halten Sie von folgendem Zitat: „Nur wer sich durchsetzen kann, kann andere auch motivieren“?
- Was macht Ihnen Schuldgefühle?
- Können Sie gut Nein-Sagen?
- Wie hoch ist Ihre Durchsetzungsfähigkeit im Vergleich zu anderen Kollegen?
- Wie geben Sie Feedback?
- Wie verfolgen Sie Ihre Ziele?
- Was machen Sie, wenn Ihnen jemand permanent widerspricht?
- In welchen Fällen fällt es Ihnen schwer nachzugeben?
- Wie gehen Sie damit um, wenn man Ihnen droht?
- Wie setzen Sie andere gezielt unter Druck?
- Wie schätzen Sie das Kommunikationsverhalten der einzelnen Mitglieder in ihrem Team ein?

Kompetenz: Führungsverhalten

- Verfügt über klare Wertvorstellungen bezüglich seiner Führungsarbeit
- Hat eine Vision seiner Arbeit
- Setzt sich Ziele kann diese nach Zeiträumen und Inhalten genau definieren
- Differenziert seine Ziele in Strategien und taktische Maßnahmen
- Leitet von Zielen mögliche Maßnahmen ab
- Kann unterschiedliche Maßnahmen gegeneinander bewerten
- Kann Entscheidungen treffen
- Leitet Maßnahmen ein
- Kann den Fortgang einzelner Maßnahmen angemessen kontrollieren
- Kann seinen Arbeitstag angemessen organisieren
- Kennt seine Mitarbeiter
- Weiß auch ein wenig Biografisches über seine Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten (Familienstand, Kinder, Geburtstag, Wohnort, Hobbies,)
- Ist in der Lage (geeignete Aufgaben) zu delegieren
- Kann seine Mitarbeiter motivieren
- Weiß angemessen zu kommunizieren
- Hat als Führungskraft ein Motto

- *Beschreiben Sie Ihren Führungsstil.*
- *Über welche zentralen Führungskompetenzen verfügen Sie (Ihrer Meinung nach?)*
- *Wie bereiten Sie Ihre Entscheidungen vor?*
- *Was sind – Ihrer Meinung nach – die wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft?*
- *Nennen Sie uns ein Beispiel, als Sie sich hohe Führungskompetenz gezeigt haben.*
- *Was ist Ihre Vision als Führungskraft?*
- *Welches Menschenbild haben Sie?*
- *Wie gut kennen Sie Ihre Mitarbeiter?*
- *Was halten Sie von folgendem Zitat: „Die Mitarbeiter wollen nicht den Chef vor der Nase, sondern die Führungskraft an Ihrer Seite“?*
- *Was hat Sie In Ihrer Laufbahn als Führungskraft besonders geprägt?*
- *Was sind Ihrer Stärken und Schwächen als Führungskraft*
- *Können Sie sich durchsetzen?*
- *Wie geben Sie Feedback?*
- *Wie verfolgen Sie Ihre Ziele?*
- *Wie ist Ihr Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern?*
- *Haben Ihre Mitarbeiter Angst vor Ihnen?*

Kompetenz: Beharrlichkeit und Ausdauer

- Vertritt seine Position ausdauernd und mehrmals
- Kommt immer wieder auf bestimmte Themen zurück
- Kann fadenscheinige Argumente erkennen und entlarven
- Hat den Mut zum „Nein“
- Lässt sich durch Kritik nicht aus der Bahn werfen
- Lässt sich nicht ablenken
- Zeigt keine Ermüdungserscheinungen
- Kann seine Körperhaltung verändern (Zu- bzw. Abwendung)
- Kann seine Stimme in Tempo und Lautstärke modulieren

- *Sind Sie ein beharrlicher Mensch?*
- *Fällt es Ihnen schwer nachzugeben?*
- *Was tun Sie, wenn Sie das Gefühl haben, sie kommen in einer Sache nicht weiter?*
- *Können Sie sich Fehler eingestehen?*
- *Welchen besonderen Erfolg Ihrer Karriere verdanken Sie Ihrer Ausdauer und Beharrlichkeit?*
- *Wann verlieren Sie die Ausdauer?*
- *Was muss passieren, dass sie ein totaler „Sturkopf“ sind?*
- *Wann verlieren Sie die Geduld?*

Kompetenz: Eigenmotivation

- Zeigt auch unter hoher Belastung wenig Ermüdungserscheinungen
- Kennt seine Stärken und Schwächen
- Lässt sich durch Kritik nicht aus der Bahn werfen
- Lässt sich durch Rückschläge nicht entmutigen
- Spricht sich selbst in schwierigen Situationen Mut zu
- Verfügt über Energie und Vitalität
- Hat anspruchsvolle und herausfordernde Ziele
- Will sich ständig weiterentwickeln
- Strahlt auch auf andere Energie und Zuversicht aus

- *Wie motivieren Sie sich?*
- *Wie gehen Sie mit Rückschlägen um?*
- *Woraus ziehen Sie Ihre Kraft?*
- *Wo lassen Sie Energie?*
- *Wo sehen Sie Ihre besonderen Stärken und Schwächen?*
- *Leben Sie gesund?*
- *Wie halten Sie sich fit?*
- *Wie erhalten Sie sich Lebensfreude?*
- *Wie gehen Sie mit Kritik um?*
- *Woran erkennen Sie, dass Sie erschöpft sind? - Wie kommen Sie dann wieder zu Energie?*
- *Welche Ziele haben Sie für die kommenden 5 Jahre?*
- *Was ist Ihr langfristiges Lebensziel?*
- *Was motiviert Sie besonders?*
- *Wie kann man Sie demotivieren*

Kompetenz: Lernbereitschaft

- Nimmt an Seminaren teil
- Liest regelmäßig Fachzeitungen
- Tauscht sich fachlich mit Kollegen aus
- Beschäftigt sich mit ausgewählter Fachliteratur
- Sucht im Internet nach informativen Quellen
- Besucht Messen und Kongresse
- Ist auch im privaten Alltag an Weiterentwicklungen interessiert
- Fragt andere nach deren Erfahrungen
- Sieht Fehler nicht als Blamage an
- Wirft anderen keine Fehler vor

- *Wie viele Seminare absolvierten Sie in den letzten 5 Jahren?*
- *Wo sehen Sie bei sich besonderen Weiterbildungsbedarf?*
- *Wie nutzen Sie das Internet? Was sind Ihre bevorzugten Seiten?*
- *Welche Fachzeitschriften lesen Sie*
- *Gehen Sie gerne auf Messen? Welche Messen meiden Sie?*
- *Wie organisieren Sie Ihre Fortbildung?*
- *Was halten Sie von folgendem Zitat „Wer aufhört zu lernen, hört auf zu leben“?*
- *Was halten vom Slogan des lebenslangen Lernens?*
- *Was fällt Ihnen beim Lernen besonders leicht, was besonders schwer?*
- *Was tun Sie, um Lernerfahrungen zu festi-*