

Vergessenes Kriterium bei Personalauswahl

Teamfit



Dr. Thomas K. Heiden,
Partner und Gründer der
Personalberatung heiden associates,
Berlin/Wiesbaden

Was läuft in Unternehmen verkehrt, dass es trotz aller ausgefeilten wissenschaftlichen Methoden nach wie vor zu hohen Fehlerquoten bei Stellenbesetzungen und Teambuildingmaßnahmen kommt? Ist das Bauchgefühl etwa ein besserer Ratgeber, wenn es um das Zusammenspiel von Personen geht? Oder gibt es doch zuverlässige Methoden, die Besetzungsqualität mit vertretbarem Zeitaufwand zu steigern und die Fehlbesetzungskosten zu reduzieren?

1 Status quo

Warum ist es eigentlich so schwer, die richtige Person für eine Position oder zur Erweiterung eines Teams zu finden? Die Wissenschaft bietet hierfür doch schließlich eine Vielzahl an Methoden und Instrumenten – von komplexen Anforderungsprofilen über Interviewtechniken, Assessment Center, Arbeitsproben bis zu vielfältigen Persönlichkeitstests. Theoretisch müsste es durch diese Verfahren doch gelingen, die „Trefferquote“ deutlich zu erhöhen. Doch wie sieht es in der Praxis aus? Eine Kienbaum-Studie aus dem Jahr 2005 kommt zu folgendem Ergebnis:

Zwischen 5 und 25 % der getroffenen Personalentscheidungen korrigiert das Unternehmen oder der neue Mitarbeiter selbst innerhalb der ersten beiden Jahre. Weitere 10 bis 15 % der Einstellungen sehen die Unternehmen als unbefriedigend an, dennoch halten sie aus „Kontinuitätsgründen“ daran fest. (D. Bierwirth und B. Nagengast, Kienbaum Personalberatung, August 2005)

In der Summe bedeutet dies, bis zu 40 % aller Personalentscheidungen erfüllen nicht die Erwartungen der Unternehmen bzw. der Vorgesetzten. Wie lässt sich diese Diskrepanz zwischen Theorie und beruflicher Praxis erklären? Eine wesentliche Ursache liegt sicherlich darin, dass Unternehmen die oben beschriebenen Methoden in den meisten Personalauswahlprozessen nur begrenzt einsetzen. Aber selbst in Firmen, die bei der Bewerberauswahl sehr methodisch vorgehen und viele der genannten Instrumente anwenden, beträgt nach unseren Erkenntnissen die Fehlbesetzungsquote dennoch ca. 30 %.

Wichtig

Ein weiterer nicht zu vernachlässigender Grund liegt aus unserer Sicht im Betrachtungsfokus der meisten Personalauswahlverfahren: I. d. R. begutachtet das Unternehmen den einzelnen Kandidat hinsichtlich aller Aspekte seiner Persönlichkeit und seiner Fähigkeiten. Dabei berücksichtigt es aber selten systematisch das zukünftige betriebliche Umfeld sowie die Kollegen, mit denen er zusammenarbeiten soll.

2 Ursachen hoher Fehlbesetzungsquoten

Diese Passung mit dem Umfeld – wir bezeichnen diesen Faktor als Teamfit – ist aus unserer Sicht ein entscheidendes Kriterium für den Erfolg oder Misserfolg einer Stellenbesetzung oder Teamergänzung. In vielen Gesprächen mit Unternehmen oder Bewerbern fällt oftmals die Aussage „die Chemie passte nicht“, wenn wir nach den Trennungsründen fragen. Diese viel zitierte „Chemie“ bezieht sich dabei sowohl auf ein Arbeitspaar (z. B. Geschäftsführungskollegen, Vorgesetzter/Mitarbeiter) als auch auf Teamkonstellationen. Um diese Konflikte zu vermeiden, versuchen Firmen bei der Neubesetzung einer Stelle häufig, den Chemiefaktor durch Gespräche zwischen dem zukünftigen Vorgesetzten oder Kollegen zu ermitteln. I. d. R. finden diese als unstrukturiertes Interview statt.

Die Risiken dieser Vorgehensweise sind vielfältig: Wahrnehmungsverzerrungen, Vorurteile, Einfluss von Äußerlichkeiten und geringe Routine der Interviewer aus den Fachabteilungen mit Personalauswahlgesprächen können Gründe sein, die am Ende zu Fehlbesetzungen führen. Denn letztendlich beruht die finale Einschätzung des Kandidaten oftmals dann doch auf dem subjektiven Bauchgefühl, das der Vorgesetzte im Rahmen des Interviews gewonnen hat. Insbesondere hier liegt aus unserer Sicht der Hauptgrund für viele Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl!

Wichtig

Konsequenz dieser nur in geringem Maße methodischen Vorgehensweise sind immense Fehlbesetzungskosten. Außerdem verschlechtert sich das Betriebs- und Arbeitsklima. Die zitierte Kienbaum-Studie beziffert die direkten und indirekten Kosten einer Fehlbesetzung auf das 1,5- bis 3-fache des Jahresgehalts einer neu eingestellten Führungskraft.

3 Grundlagen der Personalauswahl

Bevor man den Teamfit bestimmt, sind zunächst einige elementare Voraussetzungen zu erfüllen:

- › Die Grundlage einer professionellen Personalauswahl ist immer ein Anforderungsprofil, das alle erforderlichen Hard- und Soft Skills der zu besetzenden Position beinhaltet. Hierfür setzen wir die Leadership Architect® Suite ein.
- › Anschließend unterziehen wir alle geeigneten Kandidatenprofile einer biografischen Analyse.
- › Aus dieser und den Kompetenzen des Anforderungsprofils leiten wir stichhaltige Fragen bzw. Hypothesen für das strukturierte Interview ab.
- › Wir führen die Interviews in unseren Management Assessments (synonym für Management Audit, Appraisal oder auch Due Diligence) prinzipiell mit zwei Beratern durch, um die Objektivität zu steigern.

4 Eingesetztes Verfahren

Um von einer subjektiven Beurteilung des Chemiefaktors hin zu einer objektiven Bewertung des Teamfits zu gelangen, ist es nötig, nicht nur das Persönlichkeitsprofil und die Verhaltensweisen des Bewerbers zu kennen, sondern auch die aller relevanten Personen aus seinem zukünftigen engeren Arbeitsumfeld. Hierfür eignet sich das bewährte Extended DISC®-Verfahren. Es erweitert das bekannte DISC-Modell der vier Grundverhaltensweisen „Dominance, Influence, Steadiness, Compliance to Rules“ (Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Konformität) von C. G. Jung und W. M. Marston. Die Methode verwendet 160 mögliche Mischtypen, um Persönlichkeitsprofile zu evaluieren. Dabei liefert sie Aussagen über individuell bevorzugte und aktuell gelebte Verhaltensmuster. Das Verfahren benennt sowohl die Faktoren, die eine Person motivieren, als auch jene, die demo-

tivierend auf sie wirken können. Darüber hinaus beschreibt es ihre Stärken, aber auch mögliche negative Verhaltensmuster unter Einfluss von Druck (und deren mögliche Wirkungen auf andere Mitarbeiter). Das Unternehmen kann das so entstandene individuelle Kompetenzprofil des Bewerbers anschließend mit Soll-Profilen für verschiedene Bereiche (Management, Führung, Vertrieb, IT, Projektmanagement etc.) vergleichen.

Wichtig

Ein besonderer Vorteil dieses Verfahrens ist die überschaubare Anzahl von Fragen und der damit vertretbare Aufwand. Er beträgt für den Onlinefragebogen max. 20 Minuten. Der Fragebogen kann außerdem in 57 Sprachen bzw. Dialekten ausgefüllt werden, was bei multinationalen Teams bzw. Arbeitspaaren extrem hilfreich ist.

Unsere Praxiserfahrungen zeigen eine hohe Akzeptanz bei den Kandidaten. Ein Grund dafür ist sicher der geringe Zeitaufwand. Ein weiterer Punkt ist, dass das Extended DISC®-Verfahren Verhaltensmuster in seinen Ausprägungen beschreibt, ohne sie zu bewerten. Zusätzlich erhalten die Getesteten Hinweise, wie sie ihr Verhalten in bestimmten Situationen verbessern können, in denen sie ihre sog. Komfortzone, d. h. ihre bevorzugten natürlichen Verhaltensweisen, verlassen müssen.

5 Methodischer Ansatz, um den Teamfit zu bestimmen

Im Vorfeld einer Stellenbesetzung, eines Teambuildings oder einer Teamerweiterung führen die zukünftigen Kollegen bzw. Teammitglieder das Extended DISC®-Verfahren – nur einmalig – durch. Damit liegt eine valide Datenbasis für alle anschließenden Teamfit-Analysen vor. Nun können im Rahmen von Simulationen beliebig viele Kandidaten bzw. neue Teammitglieder auf ihren Teamfit untersucht werden, vgl. **Übersicht**.

Übersicht

Ergebnisse einer Teamfit-Analyse

- Eine Teamfit-Analyse liefert u. a. Aussagen über
 - die Verteilung der Kompetenzen im Arbeitspaar/Team
 - den Vergleich ausgewählter Kompetenz-Cluster
 - potenzielle Konflikte in der Zusammenarbeit
 - Stärken und Schwächen des Teams
 - weiße Flecken in den Kompetenzen
 - die Verteilung der Teamrollen

Nachdem die Profile der Mitarbeiter einmal erstellt wurden, liegt der Zeitaufwand für eine derartige Simulation im Minutenbereich. Sie ermöglicht es, unterschiedliche Konstellationen zu vergleichen.

Beispiele

- So lässt sich herausfinden,
 - ob A oder B besser mit C zusammenarbeiten kann,
 - ob ein neues Teammitglied eine Abteilung aufgrund seiner Kompetenzen ergänzt oder
 - ob es aufgrund seines Persönlichkeitsprofils die vorhandenen Eigenschaften nur verstärkt.

Die Ergebnisse einer Teamfit-Analyse werden anhand grafischer Elemente anschaulich dargestellt sowie konzise und übersichtlich in Textform erläutert. Bei multinationalen Teams hat jedes einzelne Gruppenmitglied die Möglichkeit, den Test in seiner Muttersprache durchzuführen. Die Reports können dann in einer einheitlichen Sprache erstellt werden.

6 Praxisbeispiel Teamanalyse

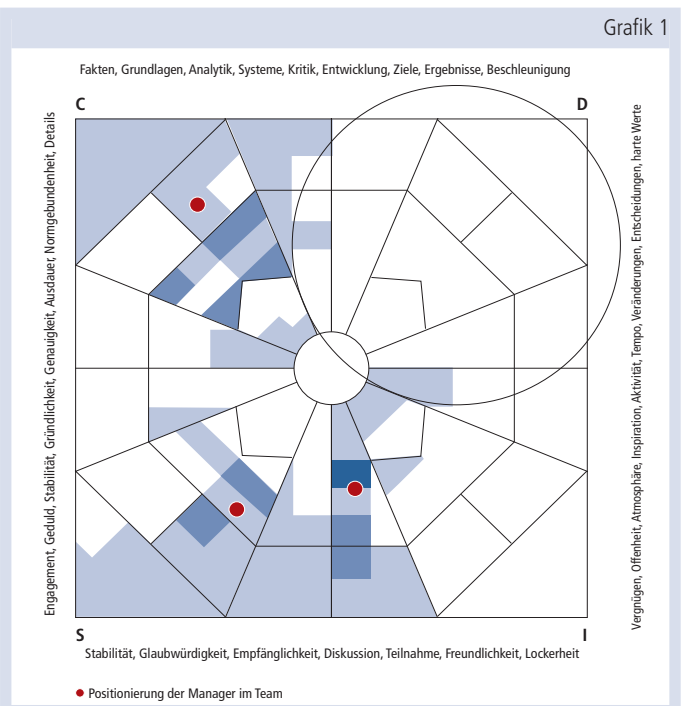
Die Gesellschafter eines Unternehmens aus der Zeitarbeitsbranche wollten wissen, ob das bestehende Management in der Lage ist, einen notwendigen Strategiewechsel erfolgreich umzusetzen. Außerdem sollte analysiert werden, ob die Aufgabenverteilung unter den drei Managern ihren jeweiligen Fähigkeiten entspricht.

Aufgrund der hohen Nachfrage seines Hauptkunden nach Ingenieuren und Technikern wuchs das Unternehmen überproportional in einem Marktsegment. Dadurch war sein Erfolg stark an die zyklischen Schwankungen der Entwicklungsprojekte des Hauptkunden gekoppelt. Das bisherige Geschäftsmodell bestand dagegen eher darin, qualifizierte Kandidaten am Markt zu gewinnen, als sich einer Wettbewerbssituation beim Kunden stellen zu müssen. Der Erfolgsfaktor des Geschäftsmodells war bislang, dass es sich im Recruitingmarkt als attraktiver Arbeitgeber positionieren konnte und damit in der Lage war, geeignete Ingenieure und Techniker als Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Sein nachhaltiges Wachstum über Jahre lag u. a. daran, dass es den Personalbedarf seines Hauptkunden am Markt immer wieder mit kreativen, z. T. ungewöhnlichen Marketingaktionen decken konnte. Die neue Strategie sah nun vor, zusätzlich neue Marktsegmente zu besetzen. Doch um hierbei erfolgreich tätig zu sein, musste sich das Unternehmen einem harten Wettbewerb stellen.

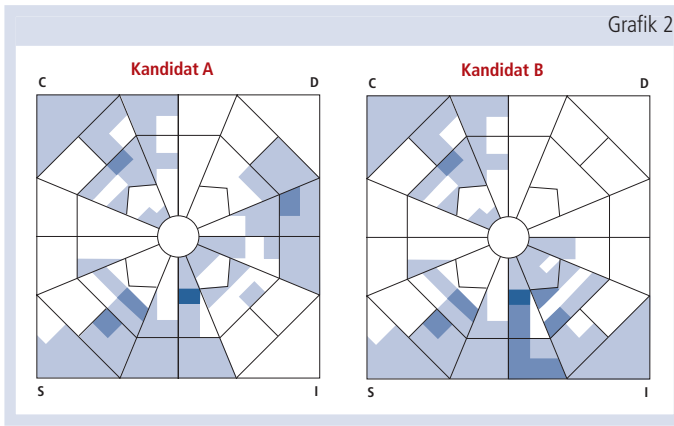
Ein entscheidender Bestandteil unserer Analyse war es, die Kompetenzen des Geschäftsführungsteams mit einer Extended DISC®-Teamanalyse zu untersuchen, vgl. **Grafik 1**.

Die grafische Ergebnisdarstellung wird auch als DISC-Diamant bezeichnet. Er setzt sich aus den vier Polen D, I, S und C zusammen. Das D steht bspw. für Dominanz und beinhaltet Verhaltensweisen bezüglich Entwicklung, Zielen, Ergebnissen, Entscheidungen, Veränderungen etc. Die weiteren Buchstaben repräsentieren die anderen elementaren Bereiche der Analyse (Initiative, Stetigkeit und Konformität). Die roten Punkte illustrieren, wo die Kandidaten mit ihren Kompetenzprofilen im DISC-Diamanten einzuordnen sind. Die radiale Positionierung ist ein Maß dafür, über welche bzw. wie viele Verhaltensweisen aus dem DISC-Spektrum ein Kandidat verfügt. Liegt bspw. ein Punkt im oberen rechten Dreieck, handelt es sich um einen 100 %-D-Typen. In den zwei Vierecken darunter liegen die Merkmale eines CD- bzw. DI-Typen usw. Die Färbung eines Elements zeigt an, wie stark (blau) oder wie schwach (weiß) ein Verhaltensmuster im Team ausgeprägt ist.

Grafik 1



Grafik 2



7 Bewertung des Ergebnisses

Im vorliegenden Fall fällt auch dem ungeübten DISC-Anwender sofort auf, dass keiner der drei Manager über Dominanz-Verhaltensweisen, die im oberen rechten Quadranten situiert sind, verfügt. Dagegen deckt das Team die anderen Quadranten ISC ab. Wie lässt sich dieses Ergebnis interpretieren? Das bestehende Management hat seine Stärken, wenn es darum geht, andere Menschen über Kommunikation zu begeistern, zu motivieren und Freude an der Arbeit zu vermitteln. Es ist in der Lage, Sachverhalte analytisch zu durchdringen, Zahlenwerke zu verstehen, Systeme und Strukturen zu entwickeln. Bei der Umsetzung von Maßnahmen geht das Team gründlich, glaubhaft und nachhaltig vor.

Auf der anderen Seite zählen dominanzorientierte Verhaltensmuster, wie das Anstreben ambitionierter Ziele, die Bereitschaft, Veränderungen zu wagen, das rasche Umsetzen von Entscheidungen und die aktive Auseinandersetzung mit dem harten Wettbewerb, nicht zu den Stärken dieses Managementteams. In einem abschließenden Feedbackgespräch waren alle drei Geschäftsführer des Unternehmens positiv von der Prägnanz der Analyse überrascht und stimmten den Ergebnissen in Gänze zu.

Mit dieser Teamanalyse konnten wir den Gesellschaftern die Frage, ob das Team in der Lage ist, erfolgreich gegen den Wettbewerb in neue Marktsegmente einzudringen, mit nein beantworten. Die logische Konsequenz daraus war, das Team um einen Vertriebsmanager zu ergänzen. Daraufhin wurde ein Suchprozess gestartet, der auf drei Säulen basierte: anzeigen-gestützte Suche, Direktsprache und Netzwerksuche.

Durch einen systematischen Bewerberauswahlprozess kamen zwei Kandidaten in die engere Auswahl. Beide waren zuvor bereits in der Zeitarbeitsbranche erfolgreich im Vertrieb tätig und erfüllten die Kriterien des Anforderungsprofils weitestgehend. Die finale Entscheidung lag beim Geschäftsführer Marketing. Ohne unsere Teamfit-Analyse wäre es wohl an dieser Stelle zu einer reinen Bauchentscheidung gekommen. Da die Gesellschafter jedoch auf Nummer sicher gehen wollten, zogen sie erneut die Teamfit-Analyse als Auswahlkriterium heran. Das Ergebnis des Bauchgefühls erfahren Sie später!

Es wurden die Ausgangskonstellation der Teamfit-Analyse (Grafik 1) mit den Teamanalysen für die Kandidaten A und B (Grafik 2) verglichen. Dabei fiel auf, dass A das Dreier-team um die geforderten Dominanz-Verhaltensweisen ergänzt, während B das Management lediglich in seinen bisherigen Eigenschaften stärkt. Dieses Ergebnis ist ein gewichtiges Indiz dafür, dass wahrscheinlich A für die zu besetzende Position besser geeignet ist. Aus diesem Grund fokussierten wir uns auf diesen Bewerber.

8 Praxisbeispiel Arbeitspaaranalyse

Im nächsten Schritt der Teamanalyse galt es zu ermitteln, wie sich die zukünftige Zusammenarbeit zwischen dem Geschäftsführer Marketing und Kandidat A gestalten könnte. Hierfür führten wir eine Arbeitspaar-Analyse durch. Sie ergab wichtige Anhaltspunkte, wie ausgeprägt die Verhaltensweisen der beiden Personen ist in Bezug auf Entscheidungsverhalten, Risikoorientierung, Kommunikationsverhalten, Arbeitsweise, Führungsverhalten und Umgang mit Konflikten.

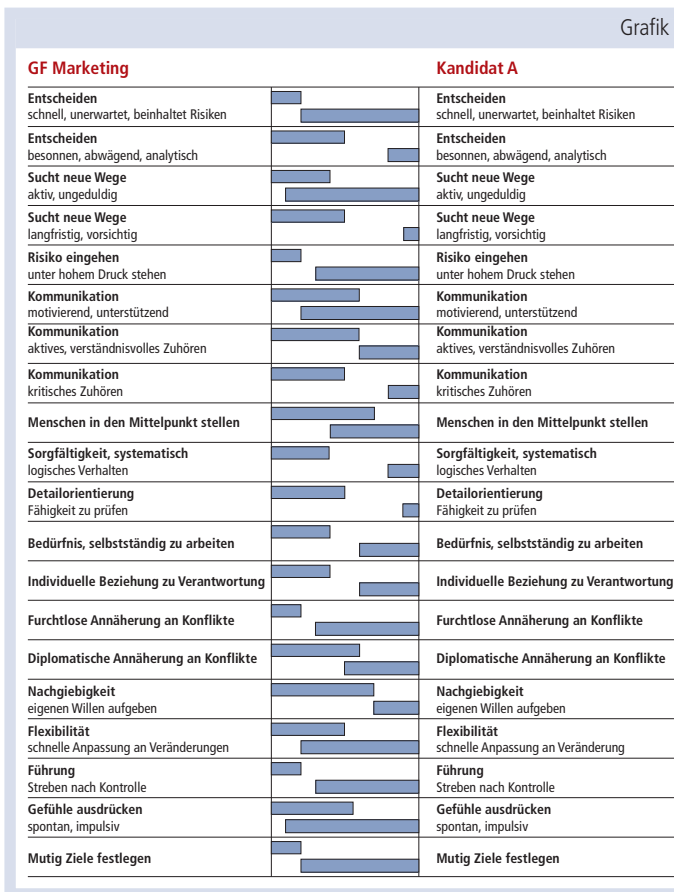
Grafik 3 zeigt einen Auszug der Arbeitspaar-Analyse. Der obere linke Balken steht für die Ausprägung der Verhaltensweisen des Geschäftsführers Marketing. Der untere rechte Balken bezieht sich auf den Kandidaten A. Die Länge des Balkens ist jeweils das Maß dafür, wie ausgeprägt die betrachtete Verhaltensweise bei der entsprechenden Person ist.

Es fiel auf, dass beide Personen z. T. deutlich unterschiedlich ausgeprägte Verhaltensweisen haben, insbesondere im Entscheidungs- und Analyseverhalten. Nun war die ausschlaggebende Frage, wie sich dieser Unterschied wohl in der zukünftigen Zusammenarbeit auswirken würde:

- Kandidat A ist ein Mensch, der sich für Ideen begeistern kann und diese rasch erfolgreich umsetzen will.
- Der Geschäftsführer Marketing teilt die Begeisterungsfähigkeit für neue Ideen, will sie jedoch analytisch erst durchdringen, bevor er sie systematisch umsetzt.

Aus diesem Unterschied kann potenziell der Konflikt entstehen, dass Kandidat A zu schnell Entscheidungen vom Geschäftsführer Marketing einfordert. Wahrscheinlich erhielte er von diesem aufgrund seiner Persönlichkeitsstruktur auch die verlangte schnelle Antwort. Es wäre jedoch nicht unwahrscheinlich, dass der Geschäftsführer sein Votum nach einer Bedenkenpause revidiert. Käme dies des Öfteren vor, würde Kandidat A ihn vermutlich als „Umfaller“ titulieren. Der Geschäftsführer versähe ihn umgekehrt mit dem Etikett „Schnellschießer“. Dies würde bereits nach relativ kurzer Zeit massiv das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit verschlechtern. Die zwangsläufige Konsequenz aus dieser Situation zeigt die bereits zitierte Kienbaum-Studie.

Grafik 3



9 Die Stärke der Teamfit-Methode

Die Standardfrage, die uns die Kunden oftmals bei der Präsentation von ähnlichen Konstellationen stellen, lautet: „Ist das nun eine gute oder schlechte Kombination?“ Wir können dann nur antworten, dass es auf der einen Seite wahrscheinlich zu Konflikten kommen wird, wenn man eine derartige komplementäre Konstellation ohne Spielregeln ins Rennen schickt. Auf der anderen Seite liegt ihre Stärke gerade darin, dass sich die gegensätzlichen Verhaltensweisen ergänzen. Denn mit Kandidat B hätten wir es mit einer „Zwillingskonstellation“ zu tun, die von äußerster Harmonie, gegenseitigem Verständnis und Konfliktvermeidung geprägt wäre – gut für das Wohlfühlklima, schlecht für die Unternehmensentwicklung.

Die Stärke der Teamfit-Methode liegt darin, dass man frühzeitig unterschiedliche Arbeitsstile erkennen und daraus mögliche Konflikte ableiten kann. Um diese nachhaltig zu vermeiden, sind eindeutige Spielregeln für alle Betroffenen notwendig. Im vorliegenden Fall lautete die Devise: Bei wichtigen Entscheidungen erhält der Geschäftsführer Marketing eine Bedenkzeit, bevor er seine Wahl trifft. Klingt simpel, ist es auch, hat sich aber als äußerst wirksam erwiesen!

Wichtig

Aufgrund der Teamfit-Analyse entschied sich das Unternehmen für Kandidat A. Wäre es nach dem Bauchgefühl des Geschäftsführers Marketing gegangen, hätte Kandidat B das Rennen gemacht. Unsere Erfahrung zeigt, dass die Tendenz hoch ist, Bewerber auszuwählen, die dem Entscheider vom Typus her ähneln. Das Bauchgefühl ist aus unserer Sicht daher eine Ursache für die hohe Fehlerquote in der Bewerberauswahl. Gesucht wird die Ergänzung, eingestellt das Abbild.

10 Praxisbeispiel Geschäftsverteilungsplan

Zum Abschluss einer Teamfit-Analyse gilt es zu klären, wie der Geschäftsverteilungsplan durch die Neubesetzung umzugestaltet ist. Die Teamanalyse bietet für die Aufgabenbereiche Management, Personal und Administration inklusive der entsprechenden Unterkategorien für jede Person eine detaillierte Präferenzangabe anhand seiner Soft Skills. Einzelwerte größer 3 zeigen eine deutliche Neigung für die jeweilige Verhaltensweise an. Summenwerte von über 60 lassen auf eine ausgewiesene Stärke der einzelnen Person/des Teams schließen. **Grafik 4** zeigt das Ergebnis für das erweiterte Managementteam des Beispielunternehmens. Die wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Analyse sind:

- Es ist entscheidend für den Erfolg, den neuen Vertriebsmanager über ambitionierte Ziele zu führen und ihn stärker als ursprünglich geplant ins Business Development einzubinden.
- Aufgrund seiner geringen Affinität zu detaillierten Analyse- und Planungsaufgaben sowie zahlengestützten Berichten ist es empfehlenswert, ihm eine Assistentin mit komplementären Stärken zur Seite zu stellen, die ihn in diesen Bereichen entlastet.

Der neue Vertriebsmanager ist nun seit über einem Jahr für unseren Auftraggeber tätig. Es gelang ihm, mehrere neue Kunden in anderen Marktsegmenten zu gewinnen und das Unternehmen auch darüber hinaus positiv weiterzuentwickeln. Insbesondere im Bereich Unternehmensentwicklung arbeitet er eng mit dem Geschäftsführer Marketing zusammen. Durch die frühzeitig festgelegten Spielregeln gelang es beiden Kollegen, Stress in der Zusammenarbeit gar nicht erst aufkommen zu lassen. Vielmehr haben sie die Verhaltensweisen des anderen akzeptiert und als Kompensation der eigenen Schwächen zu schätzen gelernt.

11 Rechtliche Aspekte

Sind bei einer internen Teamanalyse nicht nur Leitende Angestellte i. S. d. Betriebsverfassungsgesetzes involviert, hat der Betriebsrat Informations- und Mitbestimmungsrechte. Er kann bspw. bei der Auswahl des Persönlichkeitstests mitbestimmen.

Praxistipp

In unseren zahlreichen Teamanalyse-Projekten war es für das Gelingen wichtig, den Betriebsrat frühzeitig in den (Entscheidungs-)Prozess einzubinden. Weitere Erfolgsfaktoren sind u. a., den Umgang mit personenbezogenen Daten klar zu regeln sowie mit den Fragen des Betriebsrats offen umzugehen. Dadurch hat das Gremium bisher immer der Verwendung des Extended DISC®-Persönlichkeitstests zugestimmt. Bei externen Bewerbern reicht es aus, wenn diese im Vorfeld dem Einsatz eines Persönlichkeitstests schriftlich zustimmen. Das Unternehmen muss ihnen einen vertraulichen Umgang gemäß Datenschutzgesetz zusichern.

12 Fazit

Hohe Fehlbesetzungskosten müssen nicht sein! Bauchgefühl wird auch weiterhin ein Entscheidungskriterium bleiben. Allerdings ist es durch das äußere Erscheinungsbild, die Tagesform sowie Vorurteile schnell und nachhaltig zu beeinflussen. Deshalb sollten Unternehmen die Qualität des Bewerbungsprozesses deutlich verbessern, indem sie die Kandidaten systematisch auswählen und ihren Teamfit methodisch ermitteln. Der Zeitaufwand hierfür liegt im Stundenbereich, die Kosten für eine Fehlbesetzung dagegen im sechsstelligen Euro Bereich.

Grafik 4

Aufgaben – Ziele betreffend	GF 1	GF 2	GF 3	Kandidat A	Stärke [%]
Veränderungsbereitschaft	1	1	2	5	45
zielorientiert, visionär	1	1	2	5	45
Konzentration auf das Wesentliche	3	2	2	4	55
Organisation der Startphase	2	2	2	4	50
Konzentration darauf, es selbst auszuführen	3	3	3	2	55
unabhängiges Treffen von Entscheidungen	2	1	1	4	40
Aufgaben delegieren	1	3	2	5	55
Verantwortung und Macht delegieren	4	4	3	3	70
Bereitschaft, mehr Verantwortung zu bekommen	2	2	1	4	45
eigene Initiative benutzen	2	2	2	4	50
Anpassungsfähigkeit an Veränderungen	1	3	3	5	60
Ziele setzen	2	2	2	5	55
hohes Maß an Ergebniserwartung	1	0	2	4	35
Stärkeprozentsatz	38	40	42	83	
Aufgaben – Menschen betreffend					
mit Menschen verhandeln	2	2	0	5	45
aktives Suchen nach Aufmerksamkeit	2	3	0	4	45
überzeugen und beeinflussen	2	2	0	5	45
Entwicklung von Arbeitsatmosphäre	2	3	0	4	45
Entwicklung von Untergebenen	4	4	2	3	65
anderen helfen	5	4	2	2	65
andere aktiv motivieren	3	3	0	5	55
proaktive Konfliktbehandlung	3	4	2	4	60
eine „Schulter“ für andere	5	4	1	1	55
andere anleiten/einarbeiten	4	4	2	1	55
mit verschiedenen Menschen zurecht kommen	3	3	1	5	60
Stärkeprozentsatz	64	65	16	71	
Aufgaben – Sachen betreffend					
Befolgung/Betonung von Regeln	3	3	5	1	60
Anleitungen erstellen	3	3	4	2	60
nach Fehlern suchen	2	2	5	1	50
kritisches Zuhören	3	2	5	1	55
Erstellen von Berichten	3	2	4	1	50
sich wiederholende Aufgaben	4	3	4	0	55
Gründlichkeit	4	3	4	1	60
Detailgenauigkeit	3	3	5	1	60
Schreibarbeit verrichten	3	2	4	0	45
Konzentration auf die Arbeit	4	2	4	0	50
Detailqualitätskontrolle	1	3	5	0	45
Stärkeprozentsatz	60	51	89	15	

0 – nicht ausgeprägt, 3 – ausbaufähig, 5 – ausgewiesene Stärke