



**Di Santo & Partner**  
*Geschäftsleiter*  
**Validierungsbericht**  
7/11/2014 1:27:00 AM

---

**Erstellt durch**

**Mario Di Santo**  
Unternehmensberater / Inhaber

*für*

**Pecker Holding AG**  
Haltingerstrasse 97  
4058 Basel  
+41 (0) 61 261 25 93

**Inhaltsverzeichnis**

Einführung  
ASSESS Strategic Success Modeling (SSM)  
Übersicht über den SSM-Prozess  
Schritte des SSM-Prozesses  
Geschäftsleiter HWS  
Abschließende Prüfung des Modells und Konzeptprüfung  
Änderungen an SSM-Kompetenzen  
Änderungen an SSM-Gesprächsfragen  
Bescheinigung über die Gültigkeit des Inhalts  
Anhang A - Elemente des beruflichen Erfolgs

## Einführung

---

Personalmaßnahmen und -systeme sollten wie andere Geschäftsfelder des Unternehmens die strategischen Unternehmensziele direkt unterstützen. Um Personalprozesse effektiv auf die Unternehmensstrategie ausrichten zu können, sollte der strategische Plan in Verhaltensziele umgewandelt werden, an denen sich die Mitarbeiter im Unternehmen orientieren können.

Viele Unternehmen haben bereits Kompetenzkonzepte und -modelle verwendet, um das allgemeine Verhalten zu definieren. Andere haben Konzepte, wie Erfolgsfaktoren oder Personalstrategien verwendet, um kritische Fähigkeiten und Eigenschaften zu beschreiben, die bei Mitarbeitern gewünscht sind, um dem Unternehmen Humanressourcen zu sichern, die in der Lage sind, strategische Ziele zu erreichen.

Diese Konzepte und andere dienen dazu, Personalmaßnahmen auf die wichtigsten Fähigkeiten auszurichten und bieten einen globalen Rahmen für die Festlegung der gewünschten Verhaltensweisen und des Wissens, der Fertigkeiten und anderer Fähigkeiten, die erforderlich sind, um diese Verhaltensziele zu erreichen.

Eine Kompetenz ist die Summe aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale, die Grundlage sind, um eine Funktion in einer Organisation erfolgreich und effektiv so zu erfüllen, dass damit das Erreichen strategischer Unternehmensziele unterstützt wird. Durch die Verwendung von Kompetenzen als Grundlage für die Auswahl, Entwicklung und Beurteilung des Personals kann ein Unternehmen die Einstellungen und Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter effektiver darauf ausrichten, was erforderlich ist, um als Unternehmen wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein.

Die Entwicklung eines effektiven Kompetenzmodells erfordert die Analyse der kritischen Komponenten einer Position oder Gruppe von Positionen hinsichtlich der Unternehmensziele. Damit die Entwicklung des Kompetenzmodells effektiv erfolgen kann, müssen folgende Punkte gegeben sein:

- Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie
- Einbindung der relevanten Personen
- Klarer, verständlicher Inhalt
- Integration in die HR-Abläufe und Prozesse
- Erläuterung des Modells
- Kontinuierliche Kontrolle und Anpassung bei Änderungen des Arbeitsumfelds

## ASSESS Strategic Success Modeling (SSM)

---

Als Reaktion auf die steigende Nachfrage nach effizienten und effektiv entwickelten Kompetenzmodellen, die leicht in Personalauswahl- und Entwicklungsprogramme integriert werden können, haben die Psychologen von Bigby, Havis & Associates den SSM-Prozess für die Erstellung strategischer Kompetenzmodelle entwickelt.

ASSESS Strategic Success Modeling (SSM) ist ein Prozess, mit Hilfe dessen ein Unternehmen mit der Unterstützung eines zertifizierten ASSESS-Beraters ein neues Kompetenzmodell für eine Position oder eine Gruppe von Positionen entwickeln oder ein bestehendes Modell optimieren kann.

Der SSM-Prozess führt zu den folgenden Ergebnissen:

- Ein maßgeschneidertes Kompetenzmodell
- Ein kundenspezifischer ASSESS-Auswahlbericht, einschließlich Interviewfragen für das Bewerbungsgespräch
- Ein kundenspezifischer ASSESS-Entwicklungsbericht, einschließlich empfohlener Entwicklungsmaßnahmen
- Ein kundenspezifischer ASSESS 360°-Feedbackbericht

## Projekthintergrund

Am 28. Februar 2014 wurde die Di Santo & Partner GmbH von der Woodpecker Holding AG beauftragt, ein Kompetenzmodell für die folgenden Positionen zu entwickeln: Geschäftsleiter (bestehende), Geschäftsleiter (zukünftige), Stellvertretende Geschäftsleiter, und potenzielle Geschäftsleiter.

An dem SSM-Workshop nahmen entsprechende Experten teil.

Der Zweck dieses Validierungsberichts besteht darin, den Prozess zu dokumentieren und höchstmögliche Gültigkeit des Kompetenzmodells, das im Rahmen des SSM-Prozesses entwickelt wurde, zu erreichen.

Folgendes Modell wurde entwickelt: Geschäftsleiter HWS.

## Übersicht über den SSM-Prozess

---

Das Strategische Erfolgsmodellierung Kompetenzmodell wurde im Rahmen eines Workshops erstellt. Die Teilnehmer wurden aufgrund ihres Wissens und ihrer Kenntnis der Position, für die das Kompetenzmodell zu entwickeln war, und ihres Verständnisses der strategischen Ziele der einzelnen Standorte, des Geschäftsbereichs oder des Unternehmens ausgewählt.

Der SSM-Workshop wurde am 7/8/2014 durchgeführt unter der Leitung von Frau Regina Euteneier, Arbeits- und Organisationspsychologin und Herrn Mario Di Santo, von der Firma Di Santo & Partner GmbH im Auftrag der Firma Woodpecker Holding AG.

Im SSM-Prozess wurde das Kompetenzmodell Geschäftsleiter HWS entwickelt, und wie folgt beschrieben:

Der Geschäftsleiter ist verantwortlich für die Führung und Entwicklung eines Standortes in der Woodpecker Holding AG

Dieses Modell eignet sich für die folgenden Positionen:

- Geschäftsführer (bestehende)
- Geschäftsführer (zukünftige)
- Stellvertretende Geschäftsführer
- Potenzielle Geschäftsführer

Die folgenden Experten nahmen am Workshop teil:

- Daniel Pfirter, VR-Delegierter / Inhaber
- Gaston Hofer, VR-Mitglied der Woodpecker Holding
- Jörg Meyer, Geschäftsführer HWS Frauenfeld
- Urs Maier, COO Woodpecker Holding AG

## Schritte des SSM-Prozesses

---

Die spezifischen Schritte des Strategische Erfolgsmodellierung Prozesses wurden konzipiert, um die Kreativität der Gruppendiskussion und -beteiligung mit einer strukturierten und datenbasierten Methode zu verbinden. Der Prozess kombiniert geleitete Gruppendiskussionen mit einer softwaregesteuerten Bewertung, um ein gültiges Modell zu entwickeln, das die wichtigsten Faktoren der Position bzw. Positionen umfasst.

Der SSM-Prozess umfasst folgende Schritte bis zur Entwicklung des Geschäftsleiter HWS:

### Erster Schritt: Diskussion der Position

Wie in der Einführung erwähnt, sollte das Kompetenzmodell die strategischen Ziele des Unternehmens direkt unterstützen. Wenn es entsprechend definiert wurde, sollte es den einzelnen Mitarbeitern ermöglichen, sich auf wichtige Verhaltensweisen zu konzentrieren, die erforderlich sind, um im Unternehmen erfolgreich zu sein und dem Unternehmen zu helfen, erfolgreich zu sein. Zu diesem Zweck wurde eine Gruppendiskussion mit den Workshopeteilnehmenden durchgeführt, um die für den Erfolg in der Zielposition bzw. den Zielpositionen wichtigen Faktoren herauszuarbeiten. Die folgenden Gebiete wurden besprochen:

- Unternehmensvisionen und -strategie
- Wichtige Ergebnisse oder Erfolge, die von Top-Leistungsträgern erwartet werden, um die Unternehmensstrategie zu unterstützen.
- Verhaltensweisen, die zwischen Top-Leistungsträgern, durchschnittlichen und schlechten Leistungsträgern bei jedem der für diese Position(en) wichtigen Ergebnisse unterscheiden

Ein Konsens über die wichtigsten Erfolgsfaktoren wurde von der Gruppe erzielt und von den Workshopleitern in Anhang A (Fotoprotokoll vom 8. Juli 2014) dokumentiert. Dieses Jobprofil wurde dann als Grundlage für die Entwicklung des Kompetenzmodells verwendet.

### Zweiter Schritt: Überprüfung der SSM-Kompetenz-Bibliothek

Die Teilnehmer haben anschließend die "ASSESS Strategische Erfolgsmodellierung"-Bibliothek durchgearbeitet, die von den Arbeitspsychologen von Bigby, Havis & Associates auf Grundlage ihrer Beratungserfahrung und einer Prüfung und Analyse der vorhandenen Kompetenzliteratur und den Standardkompetenzbibliotheken entwickelt wurde. Die SSM-Bibliothek enthält 38 allgemeine Kompetenzen, die in drei Gebiete gegliedert sind: Denkweise, Arbeitsweise und Beziehungsstil. Zum Einsatz kamen Kartensätze, Kompetenzbezeichnungen, Definitionen und Verhaltensweisen, die jedem Teilnehmer zur Prüfung vorgelegt wurden. Über jede Kompetenz und die dazugehörigen Verhaltensweisen wurden gründliche Diskussionen geführt, bis ein Konsens aller Teilnehmer erreicht war.

### Dritter Schritt: Auswahlübungen

Die Workshopteilnehmer führten drei separate Arbeitsschritte durch, bei denen Karten sortiert und ausgewählt werden mussten. Diese wechselten mit moderierten Diskussionen, Konsensgesprächen und Abstimmungen.

- Erste Auswahl: Paare - In der SSM-Bibliothek werden bestimmte Kompetenzen, die sich konzeptuell überschneiden, als "Paare" bezeichnet. Auf Grundlage von Faktoren, wie der beruflichen Ebene, spezifischen Inhalte, etc. bestimmten die Teilnehmer zunächst, ob das Konzept der gepaarten Kompetenzen für den Job relevant ist, und wenn ja, welches der Paare die größte Relevanz hat. Die ausgewählten Karten wurden zur weiteren Berücksichtigung für die folgenden Auswahlrunden zurückbehalten, während die nicht ausgewählten Kompetenzen ausgesondert wurden. (In einigen Fällen entschieden die Teilnehmer, dass trotz Überschneidung beide Kompetenzen zur weiteren Berücksichtigung zurückbehalten werden sollten. Beispiele sind das Konfliktmanagement und Verhandlungen führen.)
- Zweite Auswahl: "Singles" - Die Teilnehmer überprüften als nächstes die noch in der Kompetenzbibliothek verbliebenen Karten (die "Singles") und definierten individuell die Kompetenzen, die ihrer Ansicht nach in der/den Zielposition(en) nicht wichtig sind, indem sie Kompetenzkarten in den Stapel "Berücksichtigung" gaben oder aussonderten. Die beiseitegelegten Karten wurden für jede Kompetenz vom Workshopleiter unter Zuhilfenahme der SSM-Software gewertet. Die durch die Teilnehmer beiseitegelegten Karten wurden als Grundlage für eine Diskussion darüber verwendet, welche Kompetenzen im Modell Berücksichtigung finden und welche an dieser Stelle verworfen werden sollten.
- Dritte Auswahl: Die ausgewählten Kompetenzen - Die letzte Runde umfasste eine sorgfältige Prüfung aller Kompetenzen, die in den Runden 1 und 2 für eine weitere Berücksichtigung zurückbehalten wurden. Die Teilnehmer wählten individuell die 5-10 Kompetenzen, die sie für die Zielposition(en) als wichtig erachteten, indem sie den verbleibenden Kartensatz in die Stapel "Verwerfen" und "Behalten" sortierten. Der Workshopleiter sortierte unter Zuhilfenahme der SSM-Software die unter "Behalten" für jede Kompetenz verbliebenen Karten. Die Gruppenbewertung der "Behalten"-Stimmen wurde als Grundlage für eine Diskussion verwendet, um einen Konsens über die Kompetenzen, die in das endgültige Modell eingehen sollten, herzustellen.

### Vierter Schritt: Kompetenzüberprüfung und zusätzliche Kompetenzen

Die Workshopteilnehmer überprüften dann mit Hilfe der Workshopleiter das Modell, um sicherzustellen, dass alle Kompetenzen, die bei der Auswahl zurückbehalten wurden, für die wichtigen Jobelemente relevant sind (Ergebnisse/Verhalten), die in der Besprechung der Position(en) herausgearbeitet wurden. Für alle erfolgsrelevanten Eigenschaften, die durch das Modell nicht ausreichend abgedeckt waren, wurden zusätzliche Kompetenzen hinzugefügt.

- Kompetenzüberprüfung - Die Teilnehmer überprüften in einer Gruppendiskussion die wichtigen Jobelemente, die den Erfolg gemäß der Dokumentation im ersten Schritt definieren, und ordneten diese Elemente den Kompetenzen zu, die nach Auswahl drei für das Modell zurückbehalten wurden. Bei den Ergebnissen/Verhaltensweisen, die keiner der ausgewählten Kompetenzen zugeordnet werden konnten, konzentrierte sich die Diskussion auf die Bedeutung dieses Ergebnisses/Verhaltens für den Erfolg in dieser Position. Wenn sie für wichtig befunden wurden, wurde darüber diskutiert, ob eine zuvor aussortierte Kompetenz erneut aufgenommen oder eine neue Kompetenz zum Modell hinzugefügt werden sollte. Wo in anderen Fällen ausgewählte Kompetenzen nur wenige zugeordnete Jobelemente hatten, wurde die generelle Relevanz dieser Kompetenz

## Unternehmensberatung

diskutiert, und in einigen Fällen wurde die Beschreibung des Joberfolgs um einige zusätzliche Elemente erweitert. Dieser Prozess wurde iterativ wiederholt, bis ein Konsens erreicht wurde.

- **Zusätzliche Kompetenzen** - Die Teilnehmer sprachen auch über die Notwendigkeit, das Modell um neue Kompetenzen zu erweitern. Dabei wurde auch eine Diskussion über wichtige Fachkompetenzen geführt, die für die Position(en) benötigt werden, oder positionsspezifische Kompetenzen, die nicht in der SSM-Bibliothek enthalten sind. Alle zusätzlichen Kompetenzen, die die Gruppe für wichtig erachtete, wurden auf die endgültige Liste für das Kompetenzmodell gesetzt. Diese wurde in weiteren Folgeschritten verfeinert und um Definitionen und Verhaltensbeschreibungen erweitert.

### **Fünfter Schritt: Verfeinerung des Modells**

Nach der Festlegung der endgültigen Kompetenzen für das Modell überprüften die Teilnehmer die Bezeichnungen, Definitionen und Verhaltensweisen für jede Standardkompetenz, um zu bestimmen, ob die Wortwahl oder Formulierungen für das Unternehmen und die Zielposition(en) passend sind. Nachdem die Teilnehmer darauf hingewiesen wurden, wie wichtig es ist, die grundlegenden Konzepte oder kritischen Elemente der SSM-Kompetenzen inhaltlich unverändert zu lassen, bearbeiteten sie die Bezeichnungen der Kompetenzen und Verhaltensweisen, um sie präziser auf das Unternehmen auszurichten. In dieser Phase wurden auch alle zusätzlichen Kompetenzen, die bei der Kompetenzüberprüfung hinzugefügt wurden, ebenfalls definiert und 3-5 Verhaltensweisen festlegt, an der sich diese Kompetenz erkennen lässt und in die SSM-Software aufgenommen.

Der nächste Abschnitt des Berichts stellt das endgültige Modell im Detail vor. Die Dokumentation der Änderungen gegenüber den Standardbezeichnungen und -definitionen werden nachfolgend in diesem Bericht dokumentiert.

### **Sechster Schritt: Verfeinerung des Bewerbungsgesprächs**

Da der SSM-Prozess die ASSESS-Auswahl- und Entwicklungsberichte unterstützt, die vom ASSESS-Expertensystem erstellt werden, hat die Gruppe als letzten Schritt die verhaltensbasierten Fragen für das Bewerbungsgespräch, die mit dem Modell zusammenhängen, überprüft. Auch wenn für jede Kompetenz als Teil des Berichts Standardfragen für das Gespräch angeboten werden, ist es manchmal sinnvoll, bestehende Frageformulierungen zu ändern oder Fragen hinzuzufügen, um die letztendlichen Kompetenzen, die für das Unternehmen entwickelt wurden, besser beurteilen zu können. So erhält derjenige, der das Bewerbungsgespräch führt, als Teil des ASSESS-Berichts einen maßgeschneiderten Fragenkatalog für jeden Kompetenzbereich.

Im letzten Schritt des SSM-Prozesses wurde das verhaltensbasierte Standardbewerbungsgespräch überprüft und angepasst, um als Teil des Auswahlprozesses verwendet werden zu können. Zu diesem Zweck erhielten die Teilnehmer zunächst einen Überblick über die Bedeutung verhaltensbasierter Bewerbungsgespräche und wurden darin geschult, gute verhaltensbasierte Fragen zu verfassen. Dann wurden die verhaltensbasierten Standardfragen für jede Kompetenz im Modell der Gruppe zur Überprüfung vorgelegt. Die Teilnehmer bearbeiteten jede Frage und änderten unter Anleitung des Workshopleiters die Fragen bzw. fügten neue hinzu, die ihrer Ansicht nach die Kultur oder das Arbeitsumfeld in ihrem Unternehmen für die gegebenen Kompetenzen besser bewerten. Für alle neuen Kompetenzen, die dem Modell zugefügt wurden, erstellten die Teilnehmer verhaltensbasierte Fragen, um diese zu bewerten. Die Änderungen gegenüber den Standardfragen werden in einem nachfolgenden Abschnitt dieses Berichtes dokumentiert.

Dieser Schritt schloss den SSM-Workshop.

## Geschäftsleiter HWS

---

### Ergebnisorientiertes Handeln:

*Bedeutet, von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.*

#### Verhalten

- Fordert sich selbst und das Unternehmen sich hohe Ziele zu setzen
- Setzt angemessene Ziele oder hilft dabei angemessene Ziele zu setzen
- Strengt sich persönlich an und arbeitet hart um Ergebnisse zu erzielen
- Gibt nicht leicht auf, ist beharrlich
- Überwindet Hürden, um Ergebnisse zu erzielen
- Liefert Ergebnisse

### Zielorientierte Führung:

*Bedeutet, andere zu führen und zu motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Ziele zu erreichen.*

#### Verhalten

- Hat den Wunsch, andere zu leiten und zu führen, und unternimmt die erforderlichen Anstrengungen
- Lebt harte Arbeit und Anstrengungsbereitschaft vor, um seine Mitarbeiter dadurch zu motivieren, Ziele zu erreichen
- Kennt die Stärken und Schwächen jedes Teammitglieds
- Teilt Teammitgliedern Aufgaben je nach deren Fähigkeiten sinnvoll zu
- Ist fair und objektiv und bevorzugt andere Menschen nicht aufgrund von Sympathien
- Informiert, bildet seine/ihre Mitarbeiter aus und bereitet sie vor, sodass sie in ihren Jobs effektiv arbeiten können
- Macht andere für ihre Ergebnisse verantwortlich und ist in der Lage, konstruktiv zu kritisieren oder andere notwendige Maßnahmen zu ergreifen, wenn Mitarbeiter nicht die ihren Fähigkeiten entsprechenden Leistungen erbringen
- Übernimmt Verantwortung für den Erfolg oder den Misserfolg seiner/ihrer Gruppe, sowohl kollektiv als auch individuell

### Belastbarkeit:

*Bedeutet, mit Problemen, Druck und Stress in der Arbeit in einer effektiven, professionellen und konstruktiven Art umgehen zu können.*

#### Verhalten

- Ist durchgehend positiv in seiner/ihrer Einstellung zur Arbeit
- Verhält sich durchgehend professionell, unabhängig von den Umständen
- Behält eine positive Einstellung bei, unabhängig von Stress und Frustrationen
- Erholt sich schnell von Enttäuschungen, Ablehnung vonseiten der Kunden, unerfüllten Erwartungen und anderen Rückschlägen

## **Kundenorientierung:**

*Kundenbedürfnisse vorausszusehen und Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu fördern oder zu unterstützen, die die Kundenerwartungen übertreffen.*

### **Verhalten**

- Sammelt aktiv Informationen über Kunden und ihren Betrieb und bemüht sich, deren Geschäftsperspektiven zu verstehen
- Legt Wert auf die Bedürfnisse, Vorschläge und das Feedback von Kunden, hört den Kunden zu
- Antizipiert die Bedürfnisse des Kunden
- Wird im Rahmen seines/ihrer Arbeitsbereiches Produkte und Dienstleistungen entwickeln, um den Bedürfnissen der Kunden stärker entgegenzukommen
- Setzt sich in seiner/ihrer Gruppe und dem gesamten Unternehmen aktiv dafür ein, die Bedürfnisse des Kunden zu erfüllen

## **Planungs- und Organisationsfähigkeit:**

*Bedeutet, eine effektive Organisation und Planung gemäß den Anforderungen des Unternehmens, indem Ziele definiert und Bedürfnisse und Prioritäten antizipiert werden.*

### **Verhalten**

- Setzt realistische Ziele und überwacht den Fortschritt bei der Umsetzung der Ziele
- Identifiziert und nutzt gute Prozesse und Abläufe um die Arbeit zu managen
- Entwickelt Alternativpläne für den Fall möglicher Hindernisse
- Nutzt seine/ihre eigene Zeit effektiv
- Nutzt die Zeit anderer effektiv
- Managt effektiv zahlreiche Projekte, Forderungen und konkurrierende Deadlines
- Erreicht Ziele aufgrund seiner/ihrer planerischer und organisatorischer Fähigkeiten

## **Mitarbeiterentwicklung:**

*Bedeutet, andere zu beraten, zu unterstützen, ihnen Feedback zu geben und als Mentor zur Seite zu stehen, um die Entwicklung von beruflichen Kompetenzen und langfristigen Karrierewachstum zu fördern und ihnen nützlichen Input dazu zu geben.*

### **Verhalten**

- Verfügt über wertvolles Wissen oder Erfahrung, die für das Coaching anderer Mitarbeiter wertvoll sein könnten
- Zeigt aufrichtiges Interesse an der Entwicklung und dem Erfolg anderer
- Stellt hohe Erwartungen an andere
- Bietet anderen regelmäßig hilfreiche Anleitung und Rat
- Gibt anderen die Möglichkeit zu wachsen und sich zu entwickeln
- Gibt objektives und ehrliches Feedback und sagt offen seine Meinung
- Unterstützt andere
- Ist nicht überkritisch oder herablassend
- Unterstützt konstant die Entwicklung und den Aufbau der sie/ihn umgebenden Mitarbeiter(innen)

## **Entscheidungsstärke:**

*Bedeutet, gute Entscheidungen souverän mit kalkulierbarem Risiko und unter optimalen Zeitaufwand zu treffen.*

### **Verhalten**

- Übernimmt Eigenverantwortung für das Treffen von Entscheidungen
- Wägt auf vernünftige Art und Weise Alternativen und mögliche Konsequenzen sorgfältig ab
- Trifft gute Entscheidungen
- Trifft Entscheidungen rechtzeitig
- Trifft Entscheidungen mit Überzeugung und hinterfragt diese dann nicht ohne gute neue Informationen
- Handelt selbstbewusst aufgrund seiner/ihrer Entscheidungen

## **Verhandlungsführung:**

*Bedeutet, die Bedürfnisse und die Motive von beiden involvierten Parteien zu erkennen und eine Win-Win-Situation für beide Seiten zu erzielen.*

### **Verhalten**

- Kann sich gut in die Schwierigkeiten und Ziele seiner Verhandlungspartner hineinversetzen
- Versteht es, seine Verhandlungspartner so zu beeinflussen, dass sie die Probleme aus seinem/ihrer Blickwinkel betrachten lernen
- Versucht eine Diskussion so zu gestalten, dass für beide Seiten eine Win-Win-Situation entsteht
- Macht nicht so viele Zugeständnisse, dass die getroffene Vereinbarung für sein/ihr Unternehmen nicht mehr profitabel wäre
- Fordert keine so hohen Zugeständnisse von der anderen Partei, dass diese nicht mehr von der Vereinbarung profitiert
- Erzielt Vereinbarungen, die für beide Seiten Vorteile bringen

## **Kommunikationsstärke:**

*Bedeutet, klar und effektiv mit Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommunizieren zu können.*

### **Verhalten**

- Baut eine gute Kommunikationsbasis mit anderen Menschen auf
- Hört anderen zu
- Teilt bereitwillig nützliche Informationen und nützliches Wissen mit anderen
- Artikuliert seine/ihre Gedanken und Ideen klar
- Stellt jederzeit sicher, dass er/sie die anderen verstanden hat und er/sie von den anderen verstanden wird
- Ist ehrlich und konstruktiv in seiner/ihrer Kommunikation
- Verbreitet keine Gerüchte oder böswilliges Gerede

## Kontinuierliche Verbesserung:

*Bedeutet, Möglichkeiten zu suchen, um aktuelle Prozesse, Systeme und Methoden zu verbessern und um die Verlässlichkeit, Qualität und Effektivität der Ergebnisse zu fördern.*

### Verhalten

- Sucht immer nach Wegen, die Qualität seiner/ihrer Arbeit zu verbessern
- Nutzt jede Gelegenheit um allgemeine Arbeitsabläufe, Methoden und Systeme zu verbessern
- Ist bereit, gegenwärtige Abläufe und Methoden zu ändern, wenn es sinnvoll scheint
- Ermutigt andere sich kontinuierlich zu verbessern
- Engagiert sich persönlich um die gesamte Qualität, Effizienz und Effektivität seiner/ihrer eigenen Arbeit, und die Arbeit seiner/ihrer Gruppe oder Abteilung zu verbessern

## Veränderungsinitiative:

*Bedeutet, Maßnahmen zu ergreifen, um Veränderungs-Initiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.*

### Verhalten

- Akzeptiert Änderungen offen und bereitwillig
- Passt sich schnell an neue oder sich ändernde Umstände an bzw. stellt sich darauf ein
- Ist bereit, seine/ihre Arbeitsweise zu ändern, indem er/sie neue Methoden, Prozesse, etc. aufgreift
- Antizipiert erforderliche Änderungen
- Fördert aktiv Initiativen für Veränderungen in seiner/ihrer Gruppe oder im gesamten Unternehmen
- Übernimmt persönlich Verantwortung, damit die notwendigen Änderungen beschlossen und effektiv umgesetzt werden

## Innovationskraft:

*Bedeutet, neuartige und kreative Lösungen für Probleme zu entwickeln, die in verbesserter Leistung, besseren Ergebnissen, höherer Produktivität, usw. resultieren.*

### Verhalten

- Denkt innovativ und kreativ
- Hinterfragt die bisherigen Vorgehensweisen und versucht neue Ansätze für Geschäftssituationen oder -probleme zu entwickeln
- Betrachtet taktische Probleme oder Initiativen aus einem breiten Blickwinkel und sucht nach Lösungen, die strategische Ziele unterstützen
- Erarbeitet neue Ideen/Lösungen, die erfolgreich umgesetzt werden können

## Integrität\*:

*Bedeutet, die Wahrung eines hohen Standards an Fairness und Ethik im täglichen Miteinander.*

## Verhalten

- Verhält sich bei allen geschäftlichen Transaktionen ethisch und ehrlich
- Verhält sich im Umgang mit anderen Mensch immer ethisch und ehrlich
- Stellt faire Erwartungen an andere
- Stellt hohe Anforderungen an sich selbst und wird tun was richtig ist, ungeachtet von Konsequenzen für sich selbst
- Verspricht nichts, was er/sie nicht halten kann
- Hält, was er/sie verspricht
- Erweist sich des Vertrauens würdig, das andere in ihn/sie setzen

## Markt-/Branchenkenntnisse\*:

*Bedeutet, die Kenntnisse, das Wissen und die Fähigkeiten zu besitzen, die notwendig sind, um in seiner Funktion als Geschäftsleiter erfolgreich arbeiten zu können.*

## Verhalten

- Kennt und hat Erfahrung mit dem Holzhandel resp. Baustoffhandel
- Strebt aktiv nach Erweiterung seiner Markt- und Branchenkenntnissen
- Zeigt ein hohes Level an Markt- und Branchenkenntnissen in seiner Arbeit
- Kann seine Markt-/Branchenkenntnisse für das operative Geschäft erfolgreich einsetzen

## Abschließende Prüfung des Modells und Konzeptprüfung

---

Eines der Ergebnisse des "Strategische Erfolgsmodellierung" (SSM, Erstellung eines strategischen Erfolgsmodells) ist die Möglichkeit, eine maßgeschneiderte Version von ASSESS (einem hoch entwickelten Expertensystem zur Beurteilung der Arbeitspersönlichkeit und der kognitiven Fähigkeiten) einzusetzen. Die Kompetenzversionen der ASSESS-Auswahl- und Entwicklungsberichte beschreiben, wie die Eigenschaften und Fähigkeiten einer Person die Ausbildung oder Entwicklung von Kernkompetenzen, die für eine Position als wichtig eingestuft werden, beeinträchtigen oder fördern können.

Bei der Entwicklung der Kompetenzberichte für ASSESS haben die Psychologen von Bigby, Havis & Associates (mit Hilfe ihres fachmännischen Urteilsvermögens und ihrer aus der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Persönlichkeitskonstrukten und effektiver Berufskompetenz gewonnenen Erfahrung) die grundlegenden Eigenschaften, die von ASSESS bewertet werden, den Standard-SSM-Kompetenzen zugewiesen, die durch diese Eigenschaften beeinflusst werden können. Nachdem ein Kompetenzmodell entwickelt wurde, können die sich daraus ergebenden kompetenzorientierten ASSESS-Berichte als Hilfsmittel bei der Auswahl von Bewerbern und der Entwicklung bestehender Mitarbeiter eingesetzt werden.

Aufgrund der wissenschaftlichen Erkenntnisse und des Expertenwissens, das die Grundlage für die Zuordnung der grundlegenden Eigenschaften zu den Kompetenzen bildet, und aufgrund der Folgen für den Einstellungs- und Entscheidungsprozess ist es äußerst wichtig, dass die zugrunde liegenden Konzepte der SSM-Kompetenz gemäß der Definition in der Standardform bei allen sprachlichen und inhaltlichen Überarbeitungen oder Verknüpfungen während der Modellbildung beibehalten werden.

## Unternehmensberatung

Um zu bestätigen, dass die Konzepte der Kompetenzen überprüft wurden und sich nicht wesentlich gegenüber der Originalversion geändert haben, wurden die Änderungen der Standardkompetenz hin zu den maßgeschneiderten Kompetenzen sorgfältig durch den SSM-Berater und die entsprechenden Experten geprüft. Es wurde festgestellt, dass alle vorgenommenen Änderungen oberflächlicher Art sind und nur vorgenommen wurden, um die Sprache stärker an den Kunden anzupassen. Zu Zwecken der Dokumentation sind nachfolgend die ursprünglichen Kompetenzdefinitionen und ihre endgültigen geänderten Fassungen aufgeführt, sofern Änderungen vorgenommen wurden.

## Änderung der SSM-Kompetenzen

---

**Standard:** Ergebnisorientiertes Handeln -

Fordert sich selbst und das Unternehmen sich hohe Ziele zu setzen / Setzt angemessene Ziele oder hilft dabei angemessene Ziele zu setzen / Strengt sich persönlich an und arbeitet hart um Ergebnisse zu erzielen / Gibt nicht leicht auf, ist beharrlich / Überwindet Hürden, um Ergebnisse zu erzielen / Liefert Ergebnisse /

**Neu:** Ergebnisorientiertes Handeln - { }

**Keine Änderungen: Verhalten**

---

**Standard:** Zielorientierte Führung -

Hat den Wunsch, andere zu leiten und zu führen, und unternimmt die dafür erforderlichen Anstrengungen / Lebt harte Arbeit und Anstrengungsbereitschaft vor, um seine Mitarbeiter dadurch zu motivieren, Ziele zu erreichen / Kennt die Stärken und Schwächen jedes Teammitglieds / Teilt Teammitgliedern Aufgaben je nach deren Fähigkeiten sinnvoll zu / Ist fair und objektiv und bevorzugt niemand aufgrund von Sympathien / Informiert, bildet seine/ihre Mitarbeiter aus und bereitet sie vor, sodass sie in ihren Jobs effektiv arbeiten können / Macht andere für ihre Ergebnisse verantwortlich und ist in der Lage, konstruktiv zu kritisieren oder andere notwendige Maßnahmen zu ergreifen, wenn Mitarbeiter nicht die ihren Fähigkeiten entsprechenden Leistungen erbringen / Übernimmt Verantwortung für den Erfolg oder den Misserfolg seiner/ihrer Gruppe, sowohl kollektiv als auch individuell /

**Neu:** {Zielorientierte Führung} - { }

*Hat den Wunsch, andere zu leiten und zu führen, und unternimmt die erforderlichen Anstrengungen/ Lebt harte Arbeit und Anstrengungsbereitschaft vor, um seine Mitarbeiter dadurch zu motivieren, Ziele zu erreichen/ Kennt die Stärken und Schwächen jedes Teammitglieds/ Teilt Teammitgliedern Aufgaben je nach deren Fähigkeiten sinnvoll zu/ Ist fair und objektiv und hat keine Günstlinge/ Informiert, bildet seine/ihre Mitarbeiter aus und bereitet sie vor, sodass sie in ihren Jobs effektiv arbeiten können/ Macht andere für ihre Ergebnisse verantwortlich und ist in der Lage, konstruktiv zu kritisieren oder andere notwendige Maßnahmen zu ergreifen, wenn Mitarbeiter nicht die ihren Fähigkeiten entsprechenden Leistungen erbringen/ Übernimmt Verantwortung für den Erfolg oder den Misserfolg seiner/ihrer Gruppe, sowohl kollektiv als auch individuell/*

---

**Standard:** Belastbarkeit -

Ist durchgehend positiv in seiner/ihrer Einstellung zur Arbeit / Verhält sich durchgehend professionell, unabhängig von den Umständen / Behält eine positive Einstellung bei, unabhängig von Stress und Frustrationen / Erholt sich schnell von Enttäuschungen, Ablehnung vonseiten der Kunden, unerfüllten Erwartungen und anderen Rückschlägen /

**Neu:** Belastbarkeit - {}

**Keine Änderungen: Verhalten**

---

**Standard:** Kundenorientierung -

Sammelt aktiv Informationen über Kunden und ihren Betrieb und bemüht sich, deren Geschäftsperspektiven zu verstehen / Legt Wert auf die Bedürfnisse, Vorschläge und das Feedback von Kunden, hört den Kunden zu / Antizipiert die Bedürfnisse des Kunden / Wird im Rahmen seines/ihrer Arbeitsbereiches Produkte und Dienstleistungen entwickeln, um den Bedürfnissen der Kunden stärker entgegenzukommen / Setzt sich in seiner/ihrer Gruppe und dem gesamten Unternehmen aktiv dafür ein, die Bedürfnisse des Kunden zu erfüllen /

**Neu:** Kundenorientierung - {}

**Keine Änderungen: Verhalten**

---

**Standard:** Planungs- und Organisationsfähigkeit -

Setzt realistische Ziele und überwacht den Fortschritt bei der Umsetzung der Ziele / Identifiziert und nutzt gute Prozesse und Abläufe um die Arbeit zu managen / Entwickelt Alternativpläne für den Fall möglicher Hindernisse / Nutzt seine/ihre eigene Zeit effektiv / Nutzt die Zeit anderer effektiv / Managt effektiv zahlreiche Projekte, Forderungen und konkurrierende Deadlines / Erreicht Ziele aufgrund seiner/ihrer planerischer und organisatorischer Fähigkeiten /

**Neu:** {Planungs- und Organisationsfähigkeit} - {}

**Keine Änderungen: Verhalten**

---

**Standard:** Mitarbeiterentwicklung -

Verfügt über wertvolles Wissen oder Erfahrung, die für das Coaching anderer Mitarbeiter wertvoll sein könnten / Zeigt aufrichtiges Interesse an der Entwicklung und dem Erfolg anderer / Stellt hohe Erwartungen an andere / Bietet anderen regelmäßig hilfreiche Anleitung und Rat / Gibt anderen die Möglichkeit zu wachsen und sich zu entwickeln / Gibt objektives und ehrliches Feedback und sagt offen seine Meinung / Unterstützt andere / Ist nicht überkritisch oder herablassend / Unterstützt konstant die Entwicklung und den Aufbau der sie/ihn umgebenden Mitarbeiter(innen) /

**Neu:** Mitarbeiterentwicklung - {}

**Keine Änderungen: Verhalten**

---

**Standard:** Entscheidungsstärke -

Übernimmt Eigenverantwortung für das Treffen von Entscheidungen / Wägt auf vernünftige Art und Weise Alternativen und mögliche Konsequenzen sorgfältig ab / Trifft gute Entscheidungen / Trifft Entscheidungen rechtzeitig / Trifft Entscheidungen mit Überzeugung und hinterfragt diese dann nicht ohne gute neue Informationen / Handelt selbstbewusst aufgrund seiner/ihrer Entscheidungen /

**Neu:** {Entscheidungsstärke} - {}

**Keine Änderungen: Verhalten**

---

**Standard:** Verhandlungsführung -

Kann sich gut in die Schwierigkeiten und Ziele seiner Verhandlungspartner hineinversetzen / Versteht es, seine Verhandlungspartner so zu beeinflussen, das sie die Probleme aus seinem/ihrer Blickwinkel betrachten lernen / Versucht eine Diskussion so zu gestalten, dass für beide Seiten eine Win-Win-Situation entsteht / Macht nicht so viele Zugeständnisse, dass die getroffene Vereinbarung für sein/ihr Unternehmen nicht mehr profitabel wäre / Fordert keine so hohen Zugeständnisse von der anderen Partei, dass diese nicht mehr von der Vereinbarung profitiert / Erzielt Vereinbarungen, die für beide Seiten Vorteile bringen /

**Neu:** {Verhandlungsführung} - {}

**Keine Änderungen: Verhalten**

---

**Standard:** Kommunikationsstärke -

Baut eine gute Kommunikationsbasis mit anderen Menschen auf / Hört anderen interessiert zu / Teilt bereitwillig nützliche Informationen und nützliches Wissen mit anderen / Artikuliert seine/ihre Gedanken und Ideen klar / Stellt jederzeit sicher, dass er/sie die anderen verstanden hat und er/sie von den anderen verstanden wird / Ist ehrlich und konstruktiv in seiner/ihrer Kommunikation / Verbreitet keine Gerüchte oder böswilliges Gerede /

**Neu:** {Kommunikationsstärke} - {}

Baut eine gute Kommunikationsbasis mit anderen Menschen auf/ *Hört anderen zu*/ Teilt bereitwillig nützliche Informationen und nützliches Wissen mit anderen/ Artikuliert seine/ihre Gedanken und Ideen klar/ Stellt jederzeit sicher, dass er/sie die anderen verstanden hat und er/sie von den anderen verstanden wird/ Ist ehrlich und konstruktiv in seiner/ihrer Kommunikation/ Verbreitet keine Gerüchte oder böswilliges Gerede/

**Standard:** Kontinuierliche Verbesserung -

Sucht immer nach Wegen, die Qualität seiner/ihrer Arbeit zu verbessern / Nutzt jede Gelegenheit um allgemeine Arbeitsabläufe, Methoden und Systeme zu verbessern / Ist bereit, gegenwärtige Abläufe und Methoden zu ändern, wenn es sinnvoll scheint / Ermutigt andere sich kontinuierlich zu verbessern / Engagiert sich persönlich um die gesamte Qualität, Effizienz und Effektivität seiner/ihrer eigenen Arbeit, und die Arbeit seiner/ihrer Gruppe oder Abteilung zu verbessern /

**Neu:** Kontinuierliche Verbesserung - { }

**Keine Änderungen: Verhalten**

---

**Standard:** Veränderungsinitiative -

Akzeptiert Änderungen offen und bereitwillig / Passt sich schnell an neue oder sich ändernde Umstände an bzw. stellt sich darauf ein / Ist bereit, seine/ihre Arbeitsweise zu ändern, indem er/sie neue Methoden, Prozesse, etc. aufgreift / Antizipiert erforderliche Änderungen / Fördert aktiv Initiativen für Veränderungen in seiner/ihrer Gruppe oder im gesamten Unternehmen / Übernimmt persönlich Verantwortung, damit die notwendigen Änderungen beschlossen und effektiv umgesetzt werden /

**Neu:** { Veränderungsinitiative } - { }

**Keine Änderungen: Verhalten**

---

**Standard:** Innovationskraft -

Denkt innovativ und kreativ / Hinterfragt die bisherigen Vorgehensweisen und versucht neue Ansätze für Geschäftssituationen oder -probleme zu entwickeln / Betrachtet taktische Probleme oder Initiativen aus einem breiten Blickwinkel und sucht nach Lösungen, die strategische Ziele unterstützen / Erarbeitet neue Ideen/Lösungen, die erfolgreich umgesetzt werden können /

**Neu:** Innovationskraft - { }

**Keine Änderungen: Verhalten**

---

**Standard:** Integrität\* -

Verhält sich bei allen geschäftlichen Transaktionen ethisch und ehrlich / Verhält sich im Umgang mit anderen Mensch immer ethisch und ehrlich / Stellt faire Erwartungen an andere / Stellt hohe Anforderungen an sich selbst und wird tun was richtig ist, ungeachtet von Konsequenzen für sich selbst / Verspricht nichts, was er/sie nicht halten kann / Hält, was er/sie verspricht / Erweist sich des Vertrauens würdig, das andere in ihn/sie setzen /

**Neu:** { Integrität\* } - { }

## Keine Änderungen: Verhalten

---

### Standard: Fachkenntnis\* -

Hat das fachliche Wissen und die Fähigkeiten um effektiv in seinem/ihrem Job zu sein / Erhält und verbessert seine/ihre Fachkenntnisse und seine Fähigkeiten regelmäßig, um weiterhin effektiv in seinem/ihrem Job zu sein / Strebt aktiv nach Aufträgen und Funktionen, die seine/ihre Fachkenntnisse erweitern oder verbessern / Zeigt ein hohes Level an Kompetenz in den fachlichen Bereichen seiner Arbeit / Verfügt über umfangreiches Fachwissen, aufgrund dessen er/sie andere schulen oder ausbilden kann/könnte /

### Neu: {Markt-/Branchenkenntnisse\*} - { }

*Kennt und hat Erfahrung mit dem Holzhandel resp. Baustoffhandel/ Strebt aktiv nach Erweiterung seiner Markt- und Branchenkenntnissen/ Zeigt ein hohes Level an Markt- und Branchenkenntnissen in seiner Arbeit/ Kann seine Markt-/Branchenkenntnisse für das operative Geschäft erfolgreich einsetzen/ [Erhält und verbessert seine/ihre Fachkenntnisse und seine Fähigkeiten regelmäßig, um weiterhin effektiv in seinem/ihrem Job zu sein]/*

---

## Änderungen der SSM-Gesprächsfragen

---

### Standard: Ergebnisorientiertes Handeln -

- Beschreiben Sie eine Situation, in der sich Ihre Gruppe ein ehrgeiziges Ziel gesetzt und erreicht hat. Auf welche Hindernisse sind Sie gestossen? Wie haben Sie diese überwunden?
- Beschreiben Sie eine Situation, in der Ihre Gruppe an einem ehrgeizigen Ziel gescheitert ist. Was waren die Gründe?

### Neu: Ergebnisorientiertes Handeln -{ }

*Beschreiben Sie eine Situation, in der sich Ihre Gruppe ein ehrgeiziges Ziel gesetzt und erreicht hat. Auf welche Hindernisse sind Sie gestoßen? Wie haben Sie diese überwunden?/ Beschreiben Sie eine Situation, in der Ihre Gruppe an einem ehrgeizigen Ziel gescheitert ist. Was waren die Gründe?/*

---

### Standard: Zielorientierte Führung -

- (Sofern dieser Punkt noch nicht besprochen wurde) Geben Sie mir einen Überblick über Ihre Führungserfahrung. Schildern Sie mir für jede Etappe Ihrer Karriere, was Ihr Team gemacht hat, wie viele Mitarbeiter Sie geleitet haben, wie Sie die Aufgaben zugewiesen und das Team organisiert haben, um ihre Aufgaben zu erledigen.
- Erklären Sie mir, wie die Ziele für die Gruppe und jeden einzelnen in der Gruppe für diese Situationen festgelegt wurden. Wie haben Sie Ihre Mitarbeiter geleitet, um diese Ziele zu erreichen?

## Unternehmensberatung

- Wie disziplinieren und belohnen Sie Ihnen unterstellte Mitarbeiter? Geben Sie für beides konkrete Beispiele.

**Neu:** {Zielorientierte Führung} -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Belastbarkeit -

- Erzählen Sie mir von zwei Situationen, in denen Sie bei der Arbeit Druck und Stress ausgesetzt waren. Wie war die Situation? Wie haben Sie reagiert? Woran hätte jemand anders erkennen können, dass Sie unter Stress standen?
- Erzählen Sie mir von zwei Situationen im Arbeitsleben, in denen Sie zurückgewiesen oder abgelehnt wurden oder einen andere Enttäuschung hinnehmen mussten. Was ist passiert? Wie haben Sie reagiert? Wie lange hat es gedauert, bis Sie dies verwunden hatten?

**Neu:** Belastbarkeit -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Kundenorientierung -

- Schildern Sie die erfolgreichsten Kundeninitiativen, an denen Sie beteiligt waren. Was haben Sie zum Erfolg dieser Initiative beigetragen?
- Schildern Sie die am wenigsten erfolgreiche Kundeninitiative, an der Sie beteiligt waren. Welche Rolle haben Sie dabei gespielt? Warum war sie nicht erfolgreich?

**Neu:** Kundenorientierung -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Planungs- und Organisationsfähigkeit -

- Erzählen Sie mir von einem erfolgreichen Projekt oder einer Initiative, für deren Planung und Organisation Sie verantwortlich waren. Was haben Sie gemacht? Warum war dieses Projekt erfolgreich?
- Erzählen Sie mir von einem Projekt, für dessen Planung und Organisation Sie verantwortlich waren und das nicht reibungslos lief. Was haben Sie gemacht? Was hätten Sie besser machen können?

**Neu:** {Planungs- und Organisationsfähigkeit} -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Mitarbeiterentwicklung -

- Erzählen Sie mir von einem/einer Mitarbeiter(in), dem/der Sie erfolgreich bei der Entwicklung seines/ihrer Potenzials geholfen haben oder den/die sie gecoacht haben. Wie war die Situation? Was haben Sie gemacht? Welche Schwierigkeiten mussten Sie überwinden, um dem/der Mitarbeiter(in) zu helfen?
- Schildern Sie mir, was Sie in der Vergangenheit gemacht haben, um sicherzustellen, dass diejenigen, die mit oder für Sie gearbeitet haben, die nötigen Ressourcen und Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung erhielten.
- Beschreiben Sie die Aspekte Ihrer Erfahrung, Ihres Wissens oder Hintergrunds, die für die Entwicklung anderer in Ihrem Unternehmen wertvoll sind. Was können Sie einbringen und wie bereitwillig lassen Sie andere daran teilhaben?

**Neu:** Mitarbeiterentwicklung -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Entscheidungsstärke -

- Beschreiben Sie einige der Entscheidungen, die Sie in der letzten Zeit getroffen haben, die große Auswirkungen auf Ihr Geschäft oder die beteiligten Personen hatten. Wie haben Sie Ihre Entscheidung getroffen? Wie haben Sie den Druck, rechtzeitig zu entscheiden und die richtige Entscheidung zu treffen in Einklang gebracht? Haben Sie Ihre Entscheidung im Nachhinein geändert? Warum oder warum nicht?

**Neu:** {Entscheidungsstärke} -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Verhandlungsführung -

- Geben Sie mehrere Beispiele für Verhandlungen, die Sie geführt haben. Waren Sie als Verhandlungspartner oder als unabhängiger Vermittler daran beteiligt? Worum ging es bei den Verhandlungen? Welchen Schritten oder Abläufen sind Sie gefolgt, um eine Vereinbarung zu erreichen? Welche Partei hat gewonnen? Warum?
- Geben Sie mir einige Beispiele für misslungene Verhandlungen, an denen Sie teilgenommen haben. Warum sind die Verhandlungen fehlgeschlagen? Was haben Sie gemacht? Was hätten Sie besser machen können?

**Neu:** {Verhandlungsführung} -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Kommunikationsstärke -

- Schildern Sie mir, was Sie in Ihren bisherigen Positionen unternommen haben, um andere zu informieren oder sicherzustellen, dass sie die Informationen hatten, die sie benötigten.
- Schildern Sie mir eine Situation, in der es zwischen einem Kollegen und Ihnen zur Fehlkommunikation kam. Was ist geschehen?
- Erzählen Sie mir von Fortbildungen oder Seminaren, die Sie absolviert haben, um Ihre Kommunikationsfähigkeiten zu entwickeln.
- (Nutzen Sie das Gespräch, um die Fähigkeit des Bewerbers/der Bewerberin zu testen, zuzuhören, angemessen zu reagieren, seine/ihre Gedanken klar zu artikulieren, ein Gespräch zu führen und effektiv mit dem Gegenüber zu kommunizieren. War der/die Bewerber(in) effektiv?)

**Neu:** {Kommunikationsstärke} -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Kontinuierliche Verbesserung -

- Geben Sie mir einige Beispiele für Situationen aus Ihrer jüngsten Berufserfahrung, in denen Sie einen Ablauf oder ein Verfahren verbessert haben. Was haben Sie gemacht? Warum?
- Haben Sie in der Vergangenheit Arbeitsabläufe, Prozessbewertungsverfahren oder Leistungsbeurteilungssysteme entwickelt oder an deren Entwicklung mitgewirkt? Schildern Sie die Situation(en) und Ihre Beteiligung.
- Welche besondere Ausbildung oder Erfahrung haben Sie auf dem Gebiet der Prozessverbesserung, Prozessoptimierung und Qualitätssicherung?

**Neu:** Kontinuierliche Verbesserung -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Veränderungsinitiative -

- Schildern Sie mir zwei Situationen, in denen Sie persönlich die Verantwortung für eine wichtige Veränderung in Ihrem Unternehmen übernommen haben. Worum ging es? Was haben Sie gemacht? Wie sah das Ergebnis aus? Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

**Neu:** {Veränderungsinitiative} -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Innovationskraft -

- Geben Sie mir mindestens zwei Beispiele, die Ihre Fähigkeit zeigen, am Arbeitsplatz Innovationen einzubringen. Welche neuen Ideen, Verbesserungen oder kreativen Lösungen haben Sie in der letzten Zeit vorgeschlagen? Wurden sie angenommen? Warum?

**Neu:** Innovationskraft -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Integrität\* -

- Beschreiben Sie ein ethisches Dilemma, mit dem sie im Arbeitsleben konfrontiert waren. Wie war die Situation? Was haben Sie gemacht? Warum?
- Erzählen Sie bitte von zwei Situationen, in denen Sie andere unfair und unehrlich erlebt haben. Was ist passiert? Was hätten Sie anders gemacht haben? Warum?

**Neu:** {Integrität\*} -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

**Standard:** Fachkenntnis\* -

- Bitte erklären Sie, wie Ihre schulische und berufliche Ausbildung Sie auf diese Position vorbereitet haben. Welche Kurse haben Sie belegt und inwiefern sind diese für die Stelle relevant?
- Bitte beschreiben Sie Ihre bisherige Berufserfahrung und erläutern Sie, wie sie Sie auf die fachspezifischen Anforderungen dieser Stelle vorbereitet. Versuchen Sie, spezifische Beispiele dafür zu geben, was Sie gelernt und wie Sie es erlernt haben.
- Was tun Sie, um Ihre fachspezifischen Kompetenzen und Fähigkeiten fortlaufend auf dem neuesten Stand zu halten und zu verbessern?

**Neu:** {Markt-/Branchenkenntnisse\*} -{ }

**Keine Änderungen: Interview Fragen**

---

## Bescheinigung über die Gültigkeit des Inhalts

---

Mit der Unterzeichnung bestätigen wir, dass der Prozess der Erstellung des Geschäftsleiters für die Mustermann Holding AG das Ergebnis der in diesem Dokument beschriebenen Schritte und Prozesse war. Dieser Bericht beschreibt die für den Erfolg in dieser/n Position(en) kritischen Ergebnisse und ordnet diese den erforderlichen Kompetenzen und Verhaltensweisen zu. Daher ist dieses Modell jobrelevant und kann in anderen Personalmaßnahmen verwendet werden, wie z.B. die Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern. Um die Relevanz für diese Position(en) sicherzustellen, wurden des Weiteren die Vorgaben für das Bewerbungsgespräch geändert, um zu gewährleisten, dass die Fragen und Abläufe fair sind und mit den geltenden Gleichstellungs-Richtlinien übereinstimmen.

Es wird hiermit bescheinigt, dass die Verknüpfungen zwischen den kundenspezifischen Kompetenzdefinitionen und den Standard-SSM-Kompetenzen die zugrunde liegenden Konstrukte in der Standardkompetenz, die das ASSESS-System verwendet, um Persönlichkeitskonstrukte Kompetenzen zuzuordnen, nicht wesentlich ändern. In allen Fällen, in denen es notwendig war, eine SSM-Kompetenz soweit zu ändern, dass sich die zugrunde liegenden Konstrukte ändern oder dem Modell neue Kompetenzen hinzugefügt wurden, wurde die daraus resultierende Kompetenz im ASSESS-System als 'neu' gekennzeichnet und ASSESS wird dieser Kompetenz keine Persönlichkeitsergebnisse zuordnen, es sei denn, für diese Kompetenz wird ein neues ASSESS-Modul von Bigby, Havis und Associates entwickelt. Die Zertifizierung erfolgte durch:

Mario Di Santo Unternehmensberater / Inhaber, Di Santo & Partner GmbH

Urs Mustermann COO, Holding AG

---

Daniel Bertels, VR-Delegierter / Inhaber, Unterschrift

---

Datum

---

Paul Mithofer, VR-Mitglied der Holding, Unterschrift

---

Datum

---

Jürg Schindler, Geschäftsführer Frauenfeld

---

Datum

---

Urs Maier, Unterschrift

---

Datum

Mario Di Santo, Unterschrift

Datum

## Anhang A - Erfolgselemente



