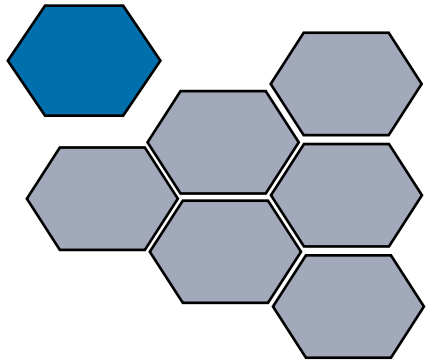


# Management-Diagnostik

Dr. Olaf Ringelband
md gesellschaft für management-diagnostik mbh

Heimhuder Straße 15 • 20148 Hamburg • Telefon 0 40 / 41 32 34 - 0 • www.management-diagnostik.de

Übersicht
Definition
Kriterien
Verfahren

# Was ist Management-Diagnostik?

- **Management-Diagnostik**

  Definition, Kriterien, Gruppen-Assessment, Einzel-Assessment, Managment-Audit, Persönliche Standortbestimmung

- **Einzelassessment**

  Übersicht, Komponenten, Instrumente, Beteiligte, Anlass, Ziel

- **Firmenportrait**

  Geschäftsfelder, Berater, Grundsätze

# Was ist Management-Diagnostik?

**Urheber**: **Prof. Dr. Werner Sarges**
Handbuch: **Management-Diagnostik**
*Hogrefe Verlag,Göttingen, 1995*

**Defintion**: Management-Diagnostik ist eine Unterdisziplin der psychologischen Eignungsdiagnostik. Sie stellt Methoden zur Verfügung, mit denen insbesondere diejenigen menschlichen Eigenschaften gemessen werden können, die sich als notwendig für erfolgreiche Manager erwiesen haben.

**Zweck**: **Auswahl** von Mitarbeitern für Management- und Führungspositionen in Firmen, Institutionen und Behörden
**Entwicklung** von tätigen und zukünftigen Managern und Führungskräften

md

# Was ist Management-Diagnostik?

## Kognitive Fähigkeiten

- Analytisches Denken
- Komplexes Denken
- Kreatives Denken / Wissen
- Entscheiden

# Was ist Management-Diagnostik?

## Motivation

| | Anschluss | Leistung | Macht |
|---|---|---|---|
| 1 | Begegnung | „Flow“ | Führung |
| 2 | Geselligkeit | Innerer Gütemaßstab | Status |
| 3 | Umgang mit Zurückweisung | Misserfolgsbewältigung | Selbstbehauptung |
| 4 | Vertrautheit | Druck | Direktion |
| 5 | Abhängigkeit | Misserfolgsfurcht | Ohnmacht |

# Was ist Management-Diagnostik?

## Soziale Fähigkeiten

- Extraversion
- Kommunikationsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Durchsetzungsfähigkeit
- Überzeugungsfähigkeit / Politisches Geschick
- Führungsfähigkeit

# Was ist Management-Diagnostik?

## Weitere Persönlichkeitseigenschaften

- Selbstvertrauen
- Belastungsfähigkeit
- Ehrlichkeit und Authentizität
- Emotionale Stabilität
- Gewissenhaftigkeit
- Offenheit gegenüber Neuem
- Risikobereitschaft

# Was ist Management-Diagnostik?

## Gruppen-Assessment

- **Art:** Gruppenveranstaltung
- **Instrumente:** Gruppendiskussionen, Rollenspiele, Vorträge
- **Zielgruppe:** Führungs-(nachwuchs)-kräfte
- **Zielposition:** Management- und Führungspositionen
- **Zweck:** Auswahl und Entwicklung
- **Beobachter:** Berater, Führungskräfte
- **Dauer:** 1-3 Tage
- **Gutachten:** individuelles, standardisiertes Gutachten

# Was ist Management-Diagnostik?

## Einzel-Assessment

- **Art:** Einzelveranstaltung
- **Instrumente:** Interview, Tests, Fallstudie, Kognitionstests, Rollenspiel
- **Zielgruppe:** Führungskräfte; selten Führungsnachwuchskräfte
- **Zielposition:** Management- und Führungspositionen
- **Zweck:** Auswahl, selten Entwicklung
- **Beobachter:** Berater, Führungskräfte
- **Dauer:** 1 Tag
- **Gutachten:** individuelles, ausführliches Gutachten

# Was ist Management-Diagnostik?

## Management-Audit/Appraisal

- **Art:** Einzeldiagnostik mit allen Managern
- **Instrumente:** Interviews mit Kandidaten und Referenzpersonen
- **Zielgruppe:** Führungskräfte und Manager
- **Zielposition:** höhere Management- und Führungspositionen
- **Zweck:** Bestandsaufnahme des Managements, Entwicklung
- **Beobachter:** Berater, evtl. Vorstand
- **Dauer:** 0,5 – 2 Tage
- **Gutachten:** standardisierte individuelle Gutachten

# Was ist Management-Diagnostik?

## Persönliche Standortbestimmung

- **Art:** Einzelpersonen: Interview, Tests, Übungen
- **Zielgruppe:** Führungskräfte, selten Führungsnachwuchskräfte
- **Zielposition:** Management- und Führungspositionen
- **Zweck:** Entwicklung
- **Beobachter:** Berater, Führungskräfte
- **Dauer:** 1 Tag
- **Gutachten:** individuelles, ausführliches Gutachten, u.U. nur z.Hd. des Kandidaten

# Einzel-Assessment

## Wer geht ins Einzel-Assessment ?

- **Manager:**
  - die in eine höhere Position kommen sollen
  - die ins Ausland geschickt werden
  - die eine besondere Aufgabe erhalten sollen
  - deren aktuelles Potential unbekannt ist
  - die von extern eingestellt werden sollen

- **Management-Aspiranten:**
  - die aus bestimmten Gründen kein AC durchlaufen konnten: z.B. Personalreferenten
  - die im AC nicht erfolgreich waren und eine Bewährungszeit erfolgreich absolviert haben

# Einzel-Assessment

## Welches sind Anlässe für die Durchführung eines Einzel-Assessment

- Besetzung einer bestimmten Management-Position mit einem internen oder externen Kandidaten
- Potentialfeststellung bezogen auf eine Management-Ebene
- Eignungsfeststellung von Kandidaten, die in einem AC gescheitert sind
- Neubesetzung des Managements nach einer Fusion oder Neustrukturierung
- Orientierung / Entwicklungsplanung für Manager

# Einzel-Assessment

## Wer ist am Einzel-Assessment beteiligt

- **Firma:** erteilt Auftrag und erhält den Ergebnisbericht
- **Beratungs-Firma:** Konzipiert das Verfahren, führt EAC durch, sichert Qualität des Verfahrens und der Berater
- **Kandidat:** wird diagnostiziert und erhält Feedback
- **Berater:** begleitet den Kandidaten durch den Tag, diagnostiziert, gibt Feedback, verfasst Gutachten
- **Interviewer:** führt das Interview, diagnostiziert,(gibt Feedback, verfasst Gutachten)
- **Beobachter:** Personalleiter u. Vorgesetzte können hospitieren

# Einzel-Assessment

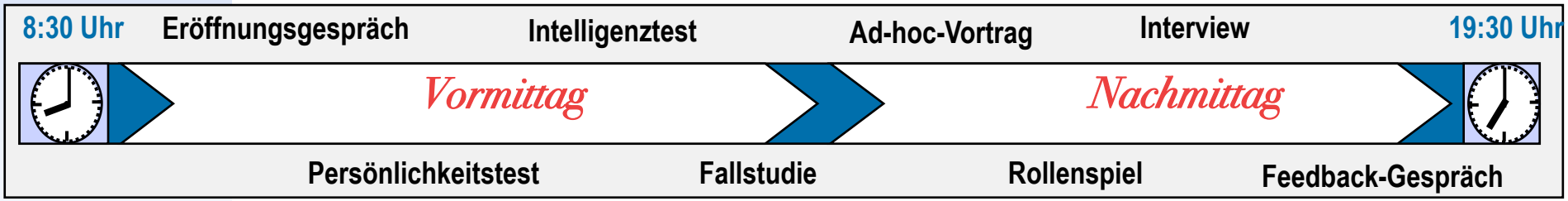
## Das **md Einzel-Assessment**

- ist eine Eintagesveranstaltung
- besteht aus unterschiedlichen diagnostischen Bausteinen, die in Abhängigkeit von den *„critical incidents“* – zum Beispiel durch zusätzliche soziale Interaktionsübungen – ergänzt werden können.

Durch den Einsatz unterschiedlicher diagnostischer Verfahren ist es möglich, ein breites, an den Anforderungen orientiertes Bild von der Persönlichkeit des Teilnehmers zu erhalten.

# Einzel-Assessment

Die Durchführung selbst erfolgt mit zwei Beratern, um die diagnostische Sicherheit zu erhöhen.



# Einzel-Assessment

1. Einführung- und Transparenzgespräch
2. Twenty Questions
3. Testverfahren zur Messung von management-relevanten Persönlichkeits-eigenschaften (Persönlichkeits-Inventar CPI)
4. Intelligenztest
5. Komplexe Fallstudie mit Präsentation
6. Ad-hoc-Vortrag
7. Rollenspiel
8. Selbstreflexion
9. Lebenslauf- und anforderungsorientiertes Interview
10. Feedback-Gespräch mit Vorschlägen für mögliche Entwicklungspfade

# Einzel-Assessment

## Anforderungsanalyse

- **Zweck:**
  - Erkundung der Anforderungen an eine bestimmte Stelle
  - Erkundung von Schlüsselsituationen / Critical Incidents
- **Lieferant:**
  - die auftraggebende Firma

# Einzel-Assessment

## Schlüsselsituationen

- sie/er muss fähig sein, das anspruchsvolle Geschäft strategisch-operativ voranzutreiben
- sie/er muss fähig sein, die Ertrags- und Qualitätsziele in einem hochwettbewerbsintensiven Markt zu erreichen
- sie/er soll ein Visionär sein, der mittels eigener Kreativität unternehmerische Spuren hinterlässt
- sie/er soll komplexe Projekte steuern können über das betriebswirtschaftliche Controlling bis hin zur systematischen Marktbearbeitung
- sie/er er soll fließend englisch sprechen und ist verhandlungssicher auf internationalem Parkett auftreten können
- sie/er soll ziel- und ergebnisorientiert führen

# Einzel-Assessment

## Vorinformationen

- Anschreiben:
  - Kurzdarstellung des Ablaufs
  - Schilderung des Verfahrenszwecks
  - Bitte um Mitbringen des Lebenslaufs
- Hinweise auf md-Internet-seite:
  www.management-diagnostik.de

md gesellschaft für management-diagnostik mbh

http://www.management-diagnostik.de/

Google

eBay md web gmx Google News MagicVi BÜCHER

md

**gesellschaft für management-diagnostik mbh**

Home | Sitemap | Impressum | E-Mail

**unsere überzeugung:** qualität des managements als erfolgsfaktor

News | Leistungen | Instrumente | Mitarbeiter | Kandidaten | Literatur | Kontakt

**Newsupdate:**

- mdCoaching für Berufs-einsteiger: Professionelle Begleitung bei Ihrer beruflichen Orientierung ...
- Personalent-scheidungen bei Strukturverän-derungen: Internes Komptentenz Audit ...
- ... mehr News ...

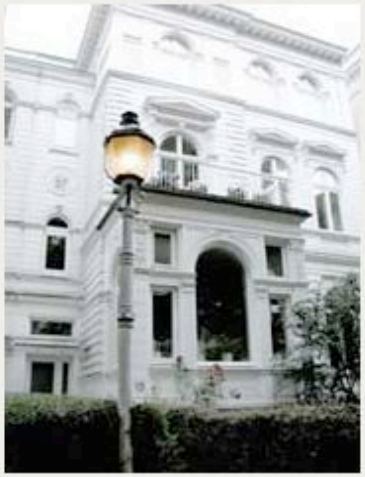
**MD GESELLSCHAFT FÜR MANAGEMENT-DIAGNOSTIK MBH**

Warum Management-Diagnostik?

Unser Selbstverständnis

md-Geschichte

Unsere Kunden



*md-special*

md**Coaching für Berufs-einsteiger**
Das mdCoaching für Berufseinsteiger richtet sich speziell an Studierende und Absolventen. Es hilft Ihnen, Ihre Potenziale und Lernfelder frühzeitig zu erkennen und somit den Einstieg in die berufliche Karriere effektiv zu gestalten. Weitere Informationen können Sie hier erfragen.

**Newsupdate:**

» mdCoaching für Berufs-einsteiger: Professionelle Begleitung bei Ihrer beruflichen Orientierung ...

» Personalent-scheidungen bei Strukturverän-derungen: Internes Komptentenz Audit ...

» ... mehr News ...

**INFORMATIONEN FÜR KANDIDATEN**

Beim Einsatz von diagnostischen Instrumenten setzen wir auf Transparenz. Wenn Sie demnächst Teilnehmer an einem Assessment-Center oder Einzel-AC bei md sind, finden Sie auf dieser Seite wertvolle Informationen über Organisation, Ablauf und Inhalt des Verfahrens.

» **Einzel-AC**
» **Einzel-Assessment**
» **Anfahrtsskizze**
» **Hotel „Elysée"**
» **Selbsteinschätzung**

Für weitere Fragen steht md Ihnen natürlich zu Verfügung.

Kontakt

md-special

md**Coaching für Berufs-einsteiger**
Das mdCoaching für Berufseinsteiger richtet sich speziell an Studierende und Absolventen. Es hilft Ihnen, Ihre Potenziale und Lernfelder frühzeitig zu erkennen und somit den Einstieg in die berufliche Karriere effektiv zu gestalten. Weitere Informationen können Sie hier erfragen.

**Newsupdate:**

- mdCoaching für Berufs-einsteiger: Professionelle Begleitung bei Ihrer beruflichen Orientierung ...
- Personalent-scheidungen bei Strukturverän-derungen: Internes Komptentenz Audit ...
- ... mehr News ...

## EINZEL-ASSESSMENT

### *Anlass:*

Sie haben eine Auswahlentscheidung für die Besetzung einer Führungs-/Schlüsselposition zu treffen. Bei den Bewerbern kann es sich um interne oder externe Kandidaten handeln.

### *Warum Einzel-Assessment?*

Fehlbesetzungen bei Führungs- und Schlüsselpositionen sind kostspielig.

Für eine Personalauswahlentscheidung im mittleren oder oberen Management kann die Treffsicherheit der Urteilsbildung gesteigert werden.

Die Feststellung der Eignung und Passung eines Kandidaten für eine definierte Führungsposition sollte aus Gründen der Diskretion nicht in einem Gruppenauswahlverfahren erfolgen.

Die bisherigen beruflichen Erfolge eines Kandidaten reichen als einzige Quelle für die Prognose des zukünftigen Berufserfolges nicht aus.

Wissenschaftlich fundierte Methoden der Management-Diagnostik ermöglichen eine begründete Persönlichkeitsbeschreibung eines Kandidaten bezogen auf die Anforderungen einer zu besetzenden Führungs-/Schlüsselposition.

### *Wie gehen wir vor?*

Gemeinsam mit dem Auftraggeber werden die Positionsanforderungen in folgender Form festgelegt:

- Profil der geforderten personalen Eigenschaften (Schlüsselqualifikationen)
- Beschreibung der fünf bedeutendsten Probleme, die in der Position zu lösen sind.

Anschließend folgt die anforderungsspezifische Auswahl der Verfahren, die im Einzel-Assessment eingesetzt werden sollen.

Das Einzel-Assessment selbst wird mit zwei Beratern und ggf. optional mit dem Auftraggeber bzw. mit von ihm beauftragten Führungskräften aus dem Unternehmen durchgeführt.

md-special

**Fachartikel**
Interessieren Sie sich für Fachartikel zu management-diagnostischen Themen? Hier können Sie eine Auswahl solcher Texte herunterladen!

# Einzel-Assessment

## Das Einführungsgespräch

- **Dauer:**
  - ca. 15 Minuten
- **Kandidat:**
  - kurzer Überblick über derzeitige Position
  - Überreichung des schriftlichen Kurzlebenslaufs
  - Zweck des Verfahrens aus seiner Sicht
- **Berater:**
  - Vorstellung seiner Person und md
  - Erklärung des Zwecks des Verfahrens aus seiner Sicht
  - Gesamtübersicht über die Verfahrenskomponenten

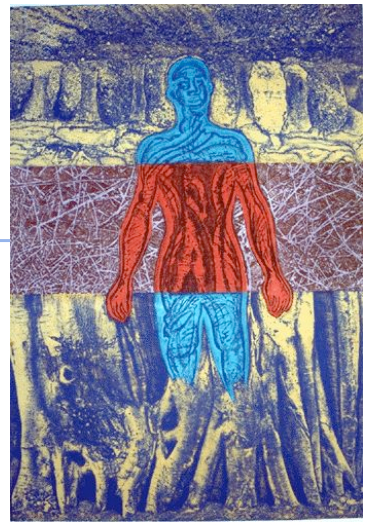
# Einzel-Assessment

## Persönlichkeitstests

Literatur: Sarges, W. & Wottawa, H. (2001). *Handbuch Wirtschaftspsychologischer Testverfahren*. Lengerich: Pabst
Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstests im Personalmanagement*. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

- **Kriterien:** Motivation, Einstellungen, Selbstvertrauen, Emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Soziale Kompetenzen
- **Tests:**
  - **CPI** California Psychological Inventory
  - **BIP** Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung
  - **16 PF** von Cartell
  - **NEOFI** Big Five
  - **HPI** Hamburger Persönlichkeits Inventar

# Einzel-Assessment

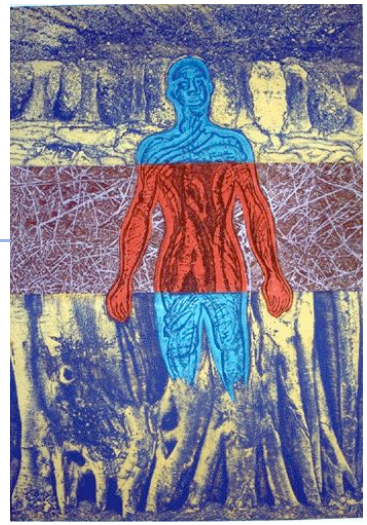


## CPI

California Personal Inventory

- **Autoren:** Gough, Weinert
- **Kriterien:** Motivation, Führung, Selbstvertrauen, Soziale Kompetenz
- **Umfang:** 462 Fragen
- **Dauer:** 50 - 70 Minuten
- **Konstruktion:** empirisch per Trennschärfenanalyse
- **Qualität:** hohe Validitäten, international
- **Vorteile:** kaum „durchschaubar“ oder verfälschbar
- **Nachteil:** einige irritierende Fragen

# Einzel-Assessment



## CPI

Fragen der Art:

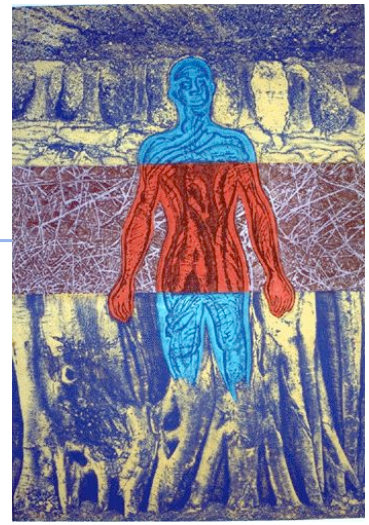
? Ein guter Bürger geht wählen.

? Ich wäre gerne Designer.

? Ich mag einfach gern mit Leuten zusammen zu sein.

? Manche Leute wollen möglichst bei anderen Mitleid zu erwecken.

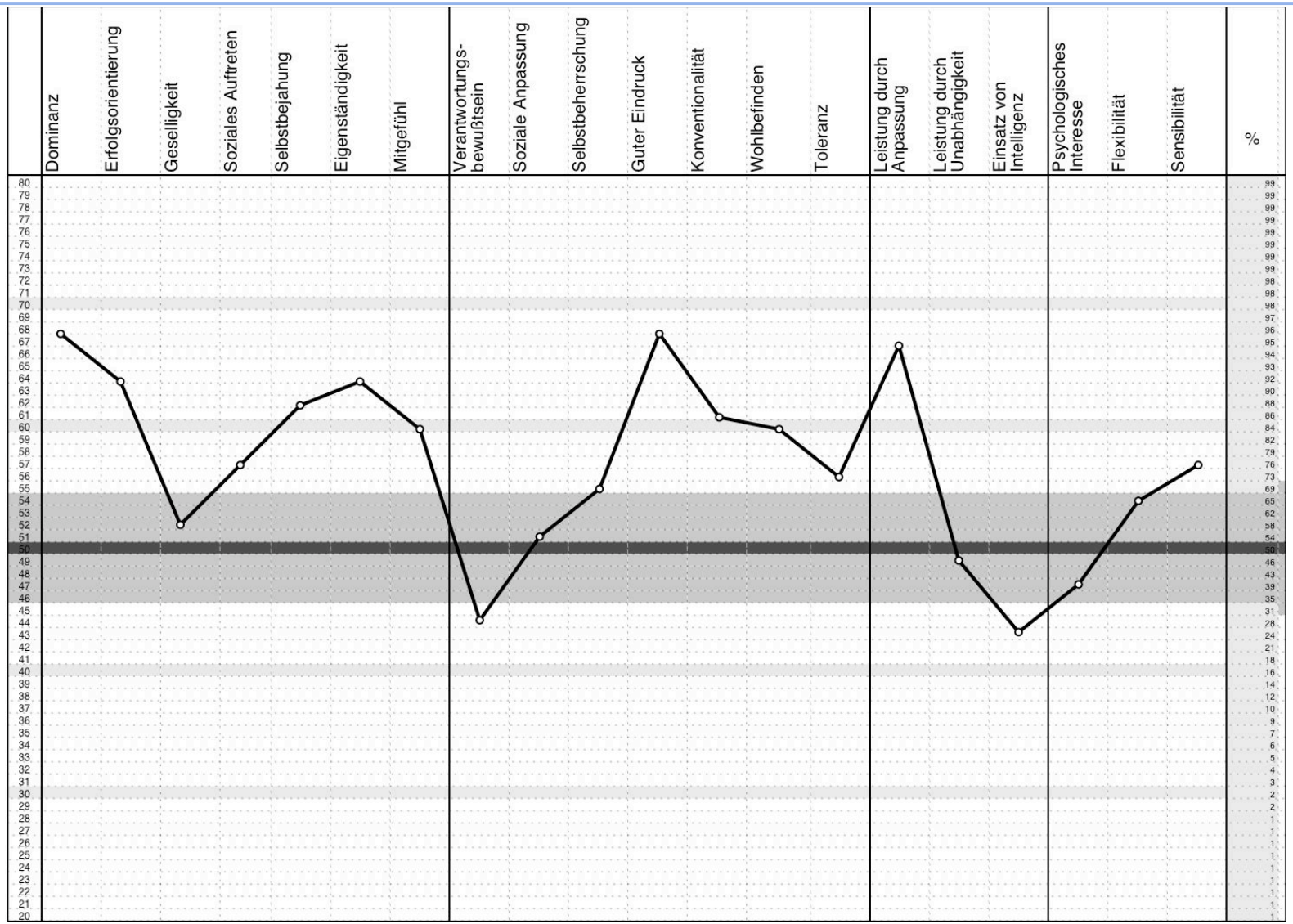
# Einzel-Assessment



## CPI Kriterien:

| | |
|---|---|
| Dominanz | Erfolgsorientierung |
| Geselligkeit | Soziales Auftreten |
| Selbstbejahung | Eigenständigkeit |
| Mitgefühl | Verantwortungsbewusstsein |
| Soziale Anpassung | Selbstbeherrschung |
| Guter Eindruck | Konventionalität |
| Wohlbefinden | Toleranz |
| Leistung durch Anpassung | Leistung durch Unabhängigkeit |
| Einsatz von Intelligenz | Psychologisches Interesse |
| Flexibilität | Sensibilität |

# CPI-Profil


Dominanz
Erfolgsorientierung
Geselligkeit
Soziales Auftreten
Selbstbejahung
Eigenständigkeit
Mitgefühl
Verantwortungs-bewußtsein
Soziale Anpassung
Selbstbeherrschung
Guter Eindruck
Konventionalität
Wohlbefinden
Toleranz
Leistung durch Anpassung
Leistung durch Unabhängigkeit
Einsatz von Intelligenz
Psychologisches Interesse
Flexibilität
Sensibilität
%

# Einzel-Assessment

## Die komplexe Fallstudie

- **Kriterien:** Analytisches Denken, komplexes Problemlösen, Kreativität, Rhetorische Fähigkeiten
- **Dauer:** Vorbereitung 90 min; Präsentation 30 min
- **Aufgabe:**
  - Analyse von kritischen Faktoren und Zusammenhängen einer Fallstudie aus dem Wirtschaftsleben
  - Erarbeitung einer Geschäftsstrategie
  - Präsentation vor den Beobachtern

# Einzel-Assessment

## Der Ad-hoc-Vortrag

- **Kriterien:** Analytisches Denken, Kreativität, Rhetorische Fähigkeiten
- **Dauer:** Vorbereitung 30 min; Präsentation 10 min
- **Aufgabe:**
  - Erstellen einer Liste von Ereignissen und Themen
  - Auswahl eines Themas durch den md-Berater
  - Ad-hoc-Vortrag des Ereignisses und Bildung von Analogieschlüssen

# Einzel-Assessment

## Das Rollenspiel

- **Kriterien:** Analytisches Denken, Komplexes Problemlösen, Soziale Kompetenz, Kommunikation
- 
- **Dauer:** Vorbereitung 15 min; Durchführung: 15 min
- **Aufgabe:** Führen eines Mitarbeitergesprächs (die Rolle des Mitarbeiters wird von einem md-Berater übernommen)

# Einzel-Assessment

## Das Interview

# Einzel-Assessment

## Das Interview

- **Interviewer:** Berater
- **Vorgehen:**
  - lebenslauforientiert
  - kriterienorientiert (Selbsteinschätzung)
  - Rückmeldung des CPI
- **Dauer:** 2-4 Std. je nach Alter und Berufserfahrung
- **Teilnehmer:** Kandidat, evtl. zweiter Berater, evtl. Beobachter aus der Firma

# Einzel-Assessment

## Das Interview

**THESE:**

Das Interview ist das klassische und am häufigsten eingesetzte Instrument, um eine Person genauer kennen zu lernen und einschätzen zu können. Es bietet in seinen Möglichkeiten mehr, als meistens in der Praxis genutzt wird.

# Einzel-Assessment

## Basics

- Ziel des Interviews
  - Eine möglichst umfangreiche Diagnose der stellenbezogenen
  - Persönlichkeitsmerkmale des Kandidaten
- Strukturelemente des Interviews
  - Biographischer Ansatz: Lebenslauf
  - Kriteriumsbezogener Ansatz: Selbsteinschätzung
- Prinzipien der Interviewführung
  - Standards der Gesprächsführung
  - Fragetechniken

# Einzel-Assessment

## Ziel des Interviews: Persönlichkeitsdiagnose

- **Biographisches Interview**

  chronologische Abfrage des Lebenslaufs

- **Kriterienorientiertes Interview**

  Abfrage der Selbsteinschätzung

| Kriterien → / Lebenslaufphasen ↓ | KREATIVITÄT | ENTSCHEIDUNGSFÄHIGKEIT | LEISTUNGSWILLE | EIGENINITIATIVE | ..... | TEAMFÄHIGKEIT | KONFLIKTFÄHIGKEIT |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kindheit & Jugend | ✓ | | | | | ✓ | |
| Schule | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |
| Ausbildung | | | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Bundeswehr | | | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| Studium | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | |
| Berufseinstieg | | ✓ | | ✓ | | | |
| Position 1 | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| Position 2 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| ..... | | | | | | | |
| Zukunft | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ |

# Einzel-Assessment

## Strukturelemente des Interviews

- **Lebenslauforientierung**

Die umfangreichste diagnostische Datenquelle eines Menschen ist sein Lebenslauf. Daher folgt das Interview systematisch und chronologisch den Stationen und Übergängen des Lebenslaufs – entsprechend deren Wichtigkeit.

- **Kriterienorientierung**

Am Ende eines Interviews steht die Einschätzung des Interviewten auf einem Kriterienprofil.

Die Besprechung seiner Selbsteinschätzung auf diesen Kriterien dient der Vertiefung und Vervollständigung der Informationen aus den Interviews.

# Lebenslauf: Phasen und Übergänge

Geburt

Kindheit/Jugend

Schule

Studium

**Beruf**

Zukunft

# Einzel-Assessment

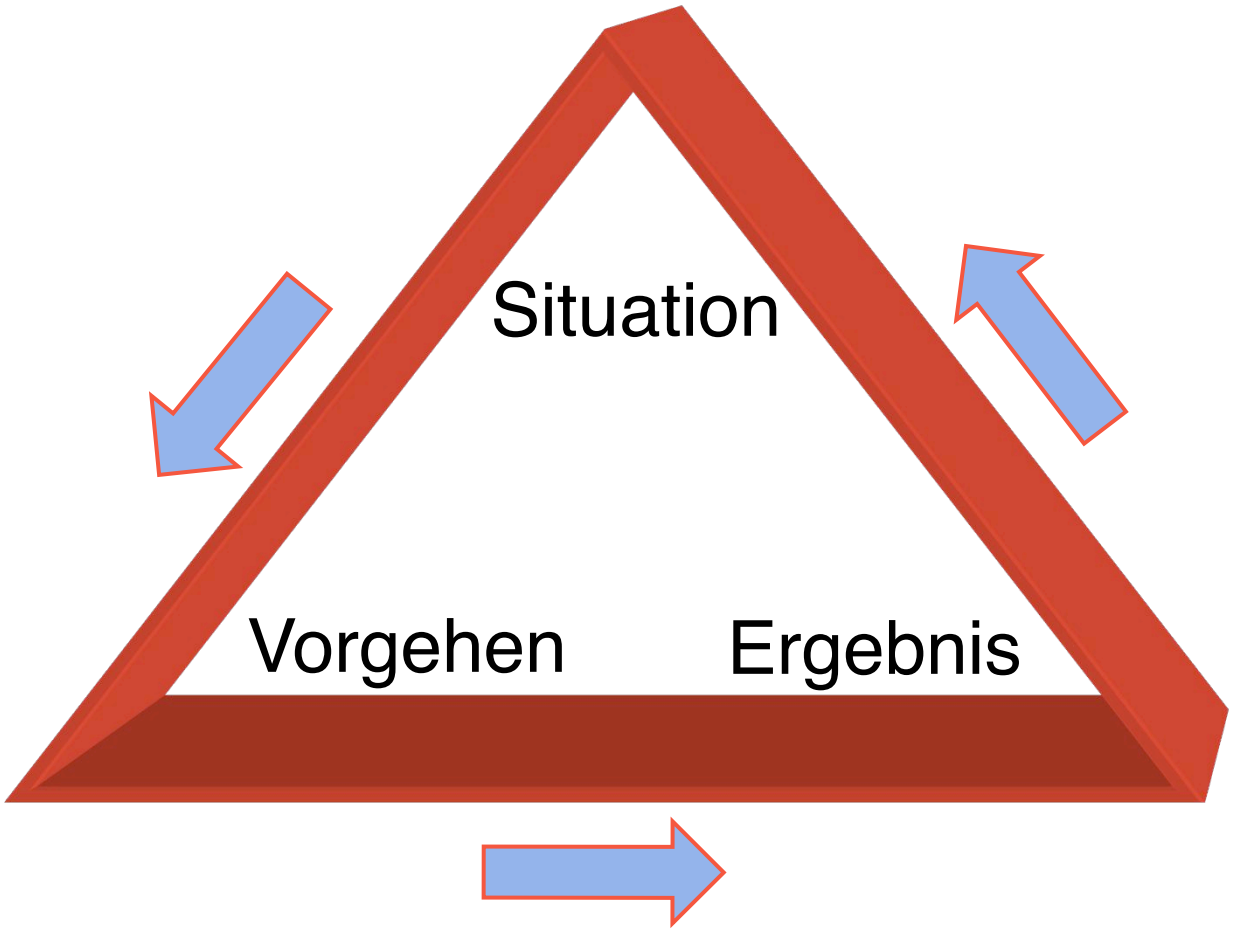
## Übergänge zwischen den Lebenslaufphasen

- Schulwechsel
- Berufswahl
- Wahl des Studienfachs/ortes
- Wahl des Arbeitgebers
- vertikaler Stellenwechsel
- horizontaler Stellenwechsel

systematisch Handlungsdreieck erfragen

# Einzel-Assessment

## Handlungsdreieck

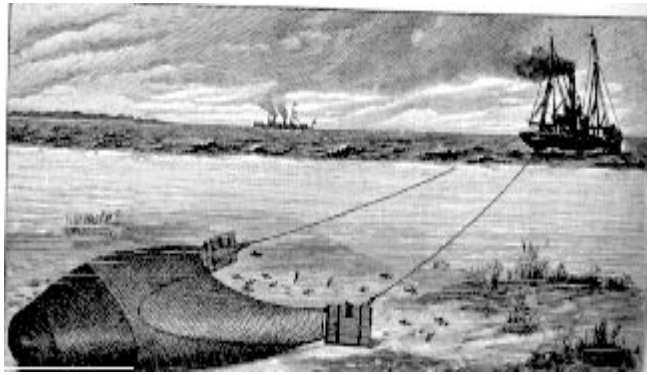


# Einzel-Assessment

## Offene statt geschlossene Fragen

**Geschlossene Fragen:**

- sind mit Ja oder Nein zu beantworten
- explorieren nicht, sondern lassen Hypothesen bestätigen / widerlegen



**Offene Fragen:**

- sind nicht mit ja oder nein zu beantworten
- ergründen diagnostisches Neuland: Ereignisse, Gedanken, Motive, Gefühle

# Einzel-Assessment

## Geschlossene Fragen: Variationen

### Menü-Fragen = „Oder“-Fragen

Haben Sie Biologie studiert
<u>oder</u> Mathematik studiert
<u>oder</u> eine Banklehre gemacht
<u>oder</u> Wehrdienst geleistet?

### Suggestiv-Fragen

Da gehe ich davon aus, dass Sie diese Prüfung auch mit EINS abgeschlossen haben, oder?

Sie wollen mir doch wohl nicht erzählen, dass Sie in allen Fächern gut waren?

### Schweinchentreiber-Fragen

Der Kandidat wird in einem Fragenkomplex auf ein Wunschbild getrimmt

# Einzel-Assessment

## Die Beratung

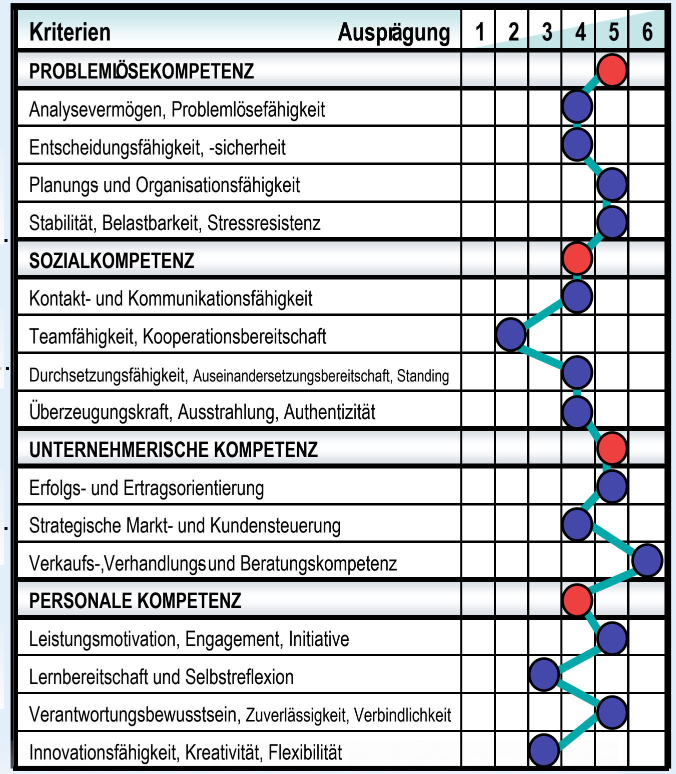
- **Berater:** md-Berater
- **Ziel:**
  - Zusammentragen der Ergebnisse des Tages
  - Einschätzen auf den Kriterien
  - Zusammenfassen der Stärken und
  - Schwächen
  - Einschätzung der Critical Incidents
  - Erarbeitung von Entwicklungsempfehlungen
- **Dauer:** ca. 1.Stunde

© 2004

# Einzel-Assessment

## Kriterienprofil: Beispiel

Teilnehmer:
Datum:
Position:




**Erläuterungen:**
xxxxxxxxxxxx
...xxxxxxxxxxxxxxxx...............
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

**Erläuterungen:**
xxxxxx.....xxxxxxxxxxxxxxx........
.xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx....................
.xxxxxxxxxxxxxxxx.............................

**Erläuterungen:**
.xxxxxxxxxxxxx.......xxxx.......
.xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx........xxx..........
xxxxxxxxxxxxxxx

**Erläuterungen:**
.xxxxxxxxxx.......xxxxxxxxxx.....
.xxxxxxxxxxxxxxxxxxx....................

**Entwicklungshinweise:**
.xxxxxxxxxxxxxx.........xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.
xxxxxxxxxxxxxxxx. ........xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx..............

# Einzel-Assessment

## Das Feedback–Gespräch

- **Feedback-Nehmer:** Kandidat
- **Feedback-Geber:** ein Berater

- **Inhalt:** das Beratungsergebnis
- **Dauer:** 30-45 Minuten

# Einzel-Assessment

## Das Gutachten

| | |
|---|---|
| **Autor:** | ein Berater |
| **Redakteur:** | der/die andere Berater/in |
| **Korrektur:** | Korrektorin |
| **Umfang:** | 9 - 12 Seiten |
| **Inhalt:** | - differenzierte Diagnose<br>- Beantwortung der Critical-Incident-Fragen<br>- Entwicklungsempfehlungen |

# Einzel-Assessment

## Das Gutachten

### 2.2 Problemlösekompetenz

Herr Mustermann kann viele Informationen in relativ kurzer Zeit aufnehmen und verarbeiten und verfügt über gute Problemlösungsfähigkeiten. Dabei liegen seine Fähigkeiten weniger im filigranen und gründlichen Analysieren des Problemfeldes, sondern mehr im Bereich des assoziativ-vernetzten Denkens.

Ein typisches Beispiel hierfür war sein Einzelvortrag, in dem er die explizite Instruktion erhielt, im Analogieschluss aus einem nicht firmeneigenen Problemfeld Lernfelder für das eigene Unternehmen abzuleiten. Heraus kam ein faktenreicher Vortrag, allerdings nicht zum vorgegebenen, sondern zum allgemeinen Thema „Wie reagieren wir in Krisen?“, in dem ein Vielzahl von Ideen, Ansätzen, Beispielen etc. behandelt wurde, ohne dass man die von ihm selbst aufgestellte Gliederung als prägnant abgearbeitet wiederentdecken konnte. Auch in der Computersimulation „Manage!“ zeigte sich, dass er zwar das Gros der relevanten Stellschrauben nach rationalen Erwägungen bediente, dass er aber nicht bemerkte, wie eine nur scheinbar weniger wichtige Größe langsam außer Kontrolle geriet. Dem Beobachten und Steuern einer komplexen Systemwelt fehlte es somit bisweilen an der notwendigen Akribie. Seine Stärken liegen eher in der Vernetzung von Einzelinformationen – bisweilen mit einer gehörigen Portion an Intuition und weniger per gründlicher analytischer Durchdringung. So erfasst er zügig einen relevanten Teil der Gesamtheit von Einzelereignissen, kann generalisierend allgemeine Regeln und Gesetzmäßigkeiten ableiten, um diese dann wieder auf Einzelfälle anzuwenden. .....

# Einzel-Assessment

## Das Gutachten

**Schlüsselsituationen**

Aus unserer Sicht erfüllt Herr Mustermann die Stellenanforderungen in folgendem Umfang:

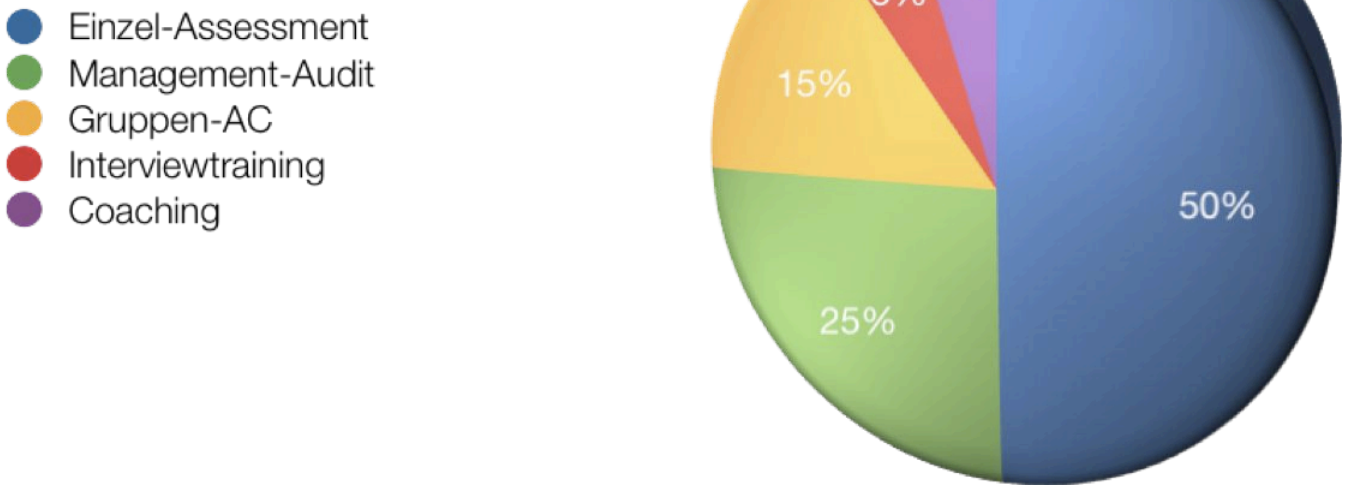
- er ist fähig, das anspruchsvolle Geschäft strategisch-operativ voranzutreiben
- er ist fähig, die Ertrags- und Qualitätsziele in einem hoch wettbewerbsintensiven Markt zu erreichen
- er ist kein Visionär, der mittels eigener Kreativität unternehmerische Spuren hinterlässt
- er kann komplexe Projekte steuern über das betriebswirtschaftliche Controlling bis hin zur systematischen Marktbearbeitung
- er kann fließende englisch sprechen und ist verhandlungssicher auf internationalem Parkett
- er führt ziel- und ergebnisorientiert

# Firmenportrait

# Geschichte

- Gegründet 1988
- Spezialist für Management-Diagnostik
- Assessment-Center
- Beobachter-Training
- Einzel-Assessment
- Interview-Training

# Beratungsschwerpunkte



# Berater

- Acht Berater und zehn Freelancer
- Keine Junior-Berater
- Enge Verbindung zu Wissenschaft und Forschung

# Prinzipien

- Hohe Seniorität der Berater
- Methodisch „state of the art”
- keine Vermengung von Diagnostik und Intervention
- Psychologisch fundierte, sehr umfassende Gutachten mit Entwicklungshinweisen
- Fairness und hohe Wertschätzung gegenüber den Kandidaten
- Anpassung an die Firmenkultur und Bedürfnisse des jeweiligen Kunden
- Hohe Flexiblität in der Termingestaltung

# Kunden

- Deutsche Konzerne

  Viele internationale Kandidaten (ca. 15 %)

  Tätigkeit im In- und Ausland
- Große und kleine mittelständische Unternehmen
- Branchenschwerpunkte:

  Industrie

  Finanzdienstleistung

  Beratungsunternehmen

# Ansprechpartner

## Kontakt

**md** gesellschaft für management-diagnostik mbh
Heimhuder Straße 15
20148 Hamburg
Telefon: 0 40 / 41 32 34 - 0
Fax: 0 40 / 41 32 34 - 99
Email: info@management-diagnostik.de
Web: www.management-diagnostik.de

Ihre Ansprechpartner:

**Dr. Olaf Ringelband**
Geschäftsführender Gesellschafter **md**

**Gerda Goetz**
Office-Managerin **md**