



Great 8 – 20 Kompetenzdimensionen – 112 Einzelkompetenzen

(nach Bartram/Robertson/Callinan)

Dimen- sion	20 Kompetenz- dimensionen	112 Einzelkompetenzen	Dimen- sion	20 Kompetenz- dimensionen	112 Einzelkompetenzen
1. Führen und entscheiden	Entscheidungen treffen und Aktionen initiieren	<ul style="list-style-type: none"> – Entscheidungen treffen – Verantwortung übernehmen – selbstbewusst auftreten – Proaktiv handeln – tätig werden – kalkulierte Risiken eingehen 	3. Interagieren und präsentieren	Beziehungen aufbauen und vernetzen	<ul style="list-style-type: none"> – Vertrauensbasis mit anderen schaffen – Beziehungsnetzwerke pflegen – zwischen Ebenen vermitteln – Konflikte bewältigen – Humor zeigen
	Führen und überblicken	<ul style="list-style-type: none"> – Anweisungen geben und koordinieren – Verhalten beaufsichtigen und überwachen – andere schulen – Arbeit delegieren – Mitarbeitende ermutigen und befähigen – andere motivieren – Mitarbeitende entwickeln – Talente finden und einstellen 		Überzeugen und beeinflussen	<ul style="list-style-type: none"> – Einfluss nehmen – Gespräche prägen – Emotionen ansprechen – Ideen fördern – verhandeln und Einigung erzielen – mit politischen Themen umgehen
2. Unterstützen und kooperieren	Zusammenarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> – Verständnis für andere haben – sich ans Team anpassen – Teamgeist unterstützen – Beiträge anerkennen und wertschätzen – zuhören – Rat von anderen annehmen – proaktiv kommunizieren – Toleranz und Rücksicht zeigen – Empathie zeigen – andere unterstützen – sich um andere kümmern – Einsichten entwickeln und kommunizieren 		Präsentieren und kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> – flüssig sprechen – Konzepte und Meinungen erklären – Schlüsselpunkte eines Arguments formulieren – präsentieren und vor Publikum sprechen – glaubwürdig auftreten – auf ein Publikum reagieren
	Werte und Prinzipien vertreten	<ul style="list-style-type: none"> – Ethik und Werte pflegen – integer handeln – Vielfalt unterstützen – soziale und ökologische Verantwortung demonstrieren 	4. Analysieren und interpretieren	Beherrschung schriftlicher Kommunikation und aussagekräftiger Reportings	<ul style="list-style-type: none"> – korrekt schreiben – deutlich und flüssig schreiben – ausdrucksstark und ansprechend schreiben – Kommunikation gezielt einsetzen
				Technische Expertise	<ul style="list-style-type: none"> – technische Expertise anwenden – technisches Fachwissen entwickeln – Fachwissen mit anderen teilen – auf technische Ressourcen zurückgreifen – physische und manuelle Fähigkeiten zeigen – funktionsübergreifendes Interesse zeigen – räumliches Vorstellungsvermögen zeigen
				Analysefähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Informationen sammeln und auswerten – Annahmen machen und überprüfen – Lösungen entwickeln – beurteilen – Systemdenken zeigen

Dimension	20 Kompetenzdimensionen	112 Einzelkompetenzen	Dimension	20 Kompetenzdimensionen	112 Einzelkompetenzen
5. Gestalten und konzipieren	Lernen und forschen	<ul style="list-style-type: none"> - schnell lernen - Informationen sammeln - schnell denken - Lernen innerhalb des Unternehmens fördern und unterstützen - Wissen managen 	7. Anpassen und bewältigen	Instruktionen und Verfahren befolgen	<ul style="list-style-type: none"> - Anweisungen folgen - verbindlichen Prozeduren folgen - Zeit kontrollieren und sich beteiligen - Engagement zeigen - Bewusstsein für sicherheitsrelevante Themen zeigen - juristische Rahmenbedingungen einhalten
	Kreativ und innovativ denken	<ul style="list-style-type: none"> - Innovationen entwickeln - Veränderungen herbeiführen 		Sich an Veränderungen anpassen und damit umgehen	<ul style="list-style-type: none"> - sich anpassen können - neue Ideen annehmen - Interaktions-Stil anpassen - interkulturelles Bewusstsein zeigen - mit Ungewissheit umgehen
6. Organisieren und ausführen	Strategien und Konzepte entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> - ganzheitlich denken - Strategische Perspektive auf die Aufgaben einnehmen - Strategien entwickeln - Visionen entwickeln 	8. Unternehmerisches Handeln und Leistung erbringen	Mit Druck und Rückschlägen umgehen	<ul style="list-style-type: none"> - Druck meistern - emotionale Selbstkontrolle zeigen - Work-Life-Balance meistern - eine positive Einstellung zeigen - mit Kritik umgehen
	Planen und organisieren	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele setzen - planen - Zeiten und Termine kontrollieren - Ressourcen verwalten - Fortschritt überwachen 		Persönliche Arbeitsziele erreichen	<ul style="list-style-type: none"> - Zielsetzungen erreichen - energisch und enthusiastisch arbeiten - persönliches Wachstum anstreben - ehrgeizig sein
	Resultate erzielen und Kundenerwartungen erfüllen	<ul style="list-style-type: none"> - Kundenbedürfnisse und -zufriedenheit fokussieren - hohe Qualitätsstandards setzen - Qualität überwachen - systematisch arbeiten - Qualitätsprozesse pflegen - Produktivitätslevel kontrollieren - Projekte zu Resultaten bringen 		Unternehmerisches Denken	<ul style="list-style-type: none"> - Märkte und Wettbewerbsumfeld beobachten - Geschäftsmöglichkeiten erkennen - betriebswirtschaftliche Bedingungen kennen - Kosten kontrollieren - unternehmerische Herausforderungen im Blick behalten

Quelle: Eigene Darstellung nach Bartram/D. (2005): The Great Eight Competencies. A criterion-centric approach to validation, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 6, pp. 1185-1203, pp. 1202-1203.

Die einzelnen Schritte zur Vorbereitung eines kompetenzbasierten Bewerbungsgesprächs



Autorin: Karen Heidl

Take-aways für die Durchführung externer Assessments

- Ein Anforderungsprofil, das neben den Anforderungen hinsichtlich des Fachwissens Aufschluss über gewünschte Kompetenzen und Potenziale gibt, ist für die Auswahl geeigneter eignungsdiagnostischer Verfahren unabdingbar.
- Für die Durchführung eines Assessments gelten prozessuale und Qualitätsstandards, die sicherstellen, dass eine Person objektiv, auf wissenschaftlichen Grundlagen basierend und ethischen Grundsätzen (Feedback, keine Benachteiligung, Persönlichkeitsrechte wahrend) folgend befragt wird.
- Transparente Kommunikation sollte bereits zu Beginn des Bewerbungsprozesses hergestellt werden hinsichtlich der Durchführung und Art des Ablaufs eines Assessments – dies erspart Irritation bei Bewerbenden.
- Ein Assessment liefert ergänzende Informationen zu Persönlichkeit und Entwicklungspotenzial der Bewerbenden. Es soll Führungskräften die Personalauswahl nicht abnehmen.
- Feedback-Gespräche auf Basis der gewonnenen Daten sollten von Fachleuten bzw. gut geschultem eigenen Personal durchgeführt werden sein.

Häufige Fehler in Assessment-Prozessen

1. Laienhaftes Herangehen an Testdiagnostik

Die Expertinnen empfehlen, Beratung in Anspruch zu nehmen, um Kompetenz im Umgang mit bestimmten Zusammenhängen, die zu Schlussfolgerungen in den Auswertungen führen, aufzubauen.

2. Das Anforderungsprofil ist nicht sauber definiert

Man sollte in der Rekrutierung erst überlegen, welche Kompetenzen man sucht, und nicht erst suchen, um dann zu überlegen, welche Kompetenzen benötigt werden.

3. Nicht transparent sein

In der Kommunikation kann man viel falsch machen. Es ist wichtig, den Kandidatinnen mitzuteilen, was mit den Ergebnissen der Assessments geschieht und wie sie im Gesamtprozess gewertet werden.

4. Wissenschaftlich wenig fundierte Tools einsetzen

Die hübschesten und einfachsten Auswertungen sind nicht immer diejenigen, die wissenschaftlich fundiert sind. Persönlichkeitsprofile sind sehr individuell und so vielfältig, wie es Menschen gibt. Eine zu starke Vereinfachung ist zwar komfortabel, aber nicht sehr valide.

5. Zu wenig in die Zukunft schauen

Jede Stellenbesetzung ist eine Chance, die man nutzen sollte, um die Kompetenzen für die Zukunft zu suchen.

(Rahel Knecht und Sladjana Baumann, Cedac AG)



Der Fokus «Wer bist Du?» ist in der Zeitschrift Penso, Ausgabe 4/2023 erschienen und umfasst folgende Artikel:

- Und was kannst Du sonst so?
Wie kompetenzbasierte Interviews gelingen
- «Wir erweitern die Perspektive»
Was Eignungsdiagnostik und Assessments leisten können – Einblick zweier Expertinnen
- «Ein Bewerbungsgespräch ist auch eine soziale Situation»
Chancen und Risiken digitaler Technologien im Bewerbungsgespräch

www.penso.ch
© vps.epas Luzern



Der Fokus ist für Abonnenten online zugänglich: www.penso.ch/fokus

Alle Handouts zum freien Download: www.penso.ch/rubriken/handout

Für Nicht-Abonnenten bieten wir ein attraktives Schnupperabo.

[Weitere Informationen](#)