



**IAP**  
**Institut für Angewandte  
Psychologie**

# Assessment-Bericht

Rolf Muster

Auftraggeber	Hochschule Sapienia
Position	Leiter Hochschule Sapienia
Psychologe/in	Simon Carl Hardegger, MSc UZH Yvonne Brutschy, lic. phil.
Ort und Datum	Zürich, 1. Januar 2019
Dossier-Nummer	19'01001



## Passung auf einen Blick

---

### Stelle

Im Rahmen der Nachbesetzung für die Stelle als Leiter Hochschule Sapientia führte das IAP für die Trägerschaft der Hochschule Sapientia ein Potenzial-Assessment mit Herrn Rolf Muster durch.

Bei der Stelle wurde die Fähigkeit bzw. Passung überprüft, umfassend die operative und strategische Leitung der Hochschule Sapientia mit der entsprechenden personellen und pädagogischen Führung wahrzunehmen. Wichtige zu berücksichtigende Aspekte für diese Position dabei waren auch Schulentwicklung, Interessenvertretung gegenüber Behörden, Politik, Unternehmen und Öffentlichkeit sowie die konstruktive Zusammenarbeit mit dem Hochschulrat und der Trägerschaft der Hochschule Sapientia. Neben Management-Qualitäten wie z.B. Planung, effiziente Organisation, Führung, Koordination und Kontrolle galt es auch Leadership-Qualitäten (v.a. Kultur-Affinität zur Trägerschaft der Hochschule Sapientia, Empathie, Agilität, Durchsetzung, Motivation bzw. Begeisterung) mit einem besonderen Fokus auf Auftrittskompetenz, verkäuferisches Flair, Beratungskompetenz und unternehmerisches Denken zu untersuchen.

### Stärken

Herr Muster verfügt mit seiner Ausbildung und seiner Berufserfahrung über ein gutes Rüstzeug für die Übernahme der Position Leiter Hochschule Sapientia. Dabei unterstützen ihn wichtige Kompetenzen, wie nachfolgend dargestellt: Herr Muster kann als sehr loyale Person beschrieben werden, die sehr pflichtbewusst und zuverlässig arbeitet. Diesbezüglich wird er als Vorbild agieren. Seine Lernfelder sind für ihn klar und er ist bereit, sich im Rahmen der Einarbeitungsphase voll darauf zu konzentrieren. Mit seiner raschen Auffassungsgabe und der Fähigkeit zu strategischem Denken wird er bald den Überblick haben und handlungsfähig sein. Sein Vorgehen wird achtsam und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sein. Schwierige Themen wird er aber in Angriff nehmen und durch persönliche Gespräche mit Partizipation vorantreiben. Anderen Menschen begegnet er mit grossem Respekt, Offenheit und einem individuellen Fokus. Sein Auftritt ist von Freundlichkeit und Höflichkeit geprägt und insgesamt eher ruhig in der Dynamik. Im Vordergrund stehen die inhaltlich-sachbezogenen Aspekte, worauf er sich während der Interaktion auf eine sehr umgängliche Weise konzentriert.

## Entwicklungsfelder und Risiken

Herr Muster weist im Hinblick auf die Übernahme der Position Leiter Hochschule Sapientia keine eigentlichen Entwicklungsfelder auf, sondern benötigt stimmige Umstände, damit er Erfolg haben kann. Gerade auch im Hinblick darauf, dass der aktuelle Schritt Führungsmässig ein grosser Sprung für ihn sein und er eine gewisse Zeit brauchen wird, um sich zurecht zu finden, was im aktuellen Setting aber sowieso geplant ist. Für ihn muss das berufliche Umfeld auf Kooperation und Partizipation gebaut sein. Rigide Vorgaben, wo er sich nicht einbringen könnte, wären schwierig für ihn. Da sein Handlungsfokus auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist und auf persönlicher Interaktion basiert, wären schnell zu erreichende Zielvorgaben nicht passend für ihn. Er schätzt das gemeinsame Entwickeln von Projekten und Lösungen und ist nach einer überlegten Entscheidungsfindung durchaus bereit, eine eingeschlagene Richtung konsequent zu verfolgen. Mit dieser bedächtigen Vorgehensweise bleibt ihm auch genügend Zeit Sicherheit zu finden, um in der zur Diskussion stehenden Funktion auf eine authentische Weise überzeugend auftreten zu können.

## Schlussfolgerung

Basierend auf den im Assessment gewonnenen Erkenntnissen kommen wir zum Schluss, dass **Herr Rolf Muster** im Hinblick auf die Stellenanforderungen nach unserer Einschätzung einen mässigen Entwicklungsaufwand aufweist.

Erfüllt

Mässiger Entwicklungsaufwand

Grosser Entwicklungsaufwand

Nicht erfüllt

## Empfehlung

Im Hinblick auf die Einführung in die Position Leiter Hochschule Sapientia ist bereits ein längerer Zeit-horizont vorgesehen, was den Bedürfnissen von Herrn Muster entspricht und im Hinblick auf das Gelingen sinnvoll erscheint. Die Ergebnisse aus dem Assessment liefern darüber hinaus keine besonderen Entwicklungsmassnahmen, die aktuell erkennbar wären. Auf jeden Fall gilt es die Einarbeitungsphase und die erste Zeit der Übernahme der Position Leiter Hochschule Sapientia zu verfolgen und situations- und anlassbezogen zu überlegen, ob sich Unterstützungsmassnahmen aufdrängen. Dies kann im Rahmen der Zusammenarbeit mit dem Hochschulrat erfolgen oder auch durch einen externen Coach unterstützt werden.

## Assessierende Psychologen/innen

Zürich, 10. Januar 2019



Simon Carl Hardegger, MSc UZH





Yvonne Brutschy, lic. phil.

# Kompetenz-Profil




## Werte

### Kompetenz

<b>Loyalität</b>	<b>kritisch</b> eigenwillig	○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○	<b>treu</b> gehorsam	
Identifizierung mit den Zielen und Werten der Organisation unter Einhaltung von Vorgaben und Regeln. Professionelles Verhalten im Hinblick auf Standards der eigenen Berufsgruppe und Wahrung der Vertraulichkeit im Umgang mit sensiblen Informationen.				
<b>Zwischenmenschliche Offenheit</b>	<b>höflich</b> desinteressiert	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○	<b>aufgeschlossen</b> distanzlos	
Anderen Menschen mit Respekt und toleranter Offenheit begegnen sowie im Umgang mit ihnen Empathie und Interesse zeigen.				
<b>Lernbereitschaft</b>	<b>lernoffen</b> bequem	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○	<b>neugierig</b> orientierungslos	
Im Hinblick auf die persönliche Entwicklung Neugier und Offenheit besitzen, um Neues zu lernen und weiter zu kommen.				



## Denken

### Kompetenz

<b>Analysefähigkeit</b>	<b>pragmatisch</b> oberflächlich	○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○	<b>analytisch</b> detailversessen	
Fähigkeit Probleme rechtzeitig zu erkennen und angemessen zu durchdringen, um machbare und zielführende Lösungsoptionen ableiten zu können.				
<b>Strategisches Denken</b>	<b>vorausschauend</b> kurzsichtig	○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○	<b>strategisch</b> phantastisch	
Fähigkeit übergreifende Zusammenhänge und langfristige Trends zu erkennen, um darauf basierend Herausforderungen für die Organisation zu identifizieren und geeignete Strategien abzuleiten.				
<b>Planungsfähigkeit</b>	<b>flexibel</b> planlos	○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○	<b>strukturiert</b> rigide	
Fähigkeit zur vorausschauenden Planung mit der Ableitung von kohärenten Zielen und Umsetzungsschritten				



## Handeln

### Kompetenz




<b>Unternehmerisches Handeln</b>	<b>vorsichtig</b> untätig	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○	<b>proaktiv</b> umtriebig	
Fähigkeit und Wille durch Optimierung der Prozesse, Steigerung der Qualität oder Senkung der Kosten die finanzielle Situation und die Kundenzufriedenheit positiv zu beeinflussen.				
<b>Entscheidungsfreude</b>	<b>besonnen</b> unentschlossen	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○	<b>beherzt</b> vorschnell	
Fähigkeit und Bereitschaft auch wichtige und schwierige Entscheidungen initiativ aber umsichtig sowie eigenständig und rechtzeitig zu fällen und dafür die Verantwortung zu übernehmen.				

Legende: ○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ = Passungsbereich      ● = Ausprägung Person



## Handeln

Kompetenz				
<b>Zielfokussierung</b> Ausrichtung der Mittel und Prozesse auf die Ziele mit einem Fokus auf das Einhalten von Standards und Terminen sowie beharrliches Verfolgen der Ziele auch bei widrigen Umständen.	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>wendig</b> unbekümmert</td> <td style="text-align: center;">○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○</td> <td style="text-align: center;"><b>beharrlich</b> verbissen</td> </tr> </table> 	<b>wendig</b> unbekümmert	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>beharrlich</b> verbissen
<b>wendig</b> unbekümmert	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>beharrlich</b> verbissen		
<b>Resilienz</b> Fähigkeit trotz widrigen Umständen oder emotionaler Belastung eine positive Grundeinstellung zu wahren und auch dann handlungsfähig zu bleiben, wenn neue Situationen mit erweiterten Anforderungen entstehen.	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>elastisch</b> verletzlich</td> <td style="text-align: center;">○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○</td> <td style="text-align: center;"><b>robust</b> unempfindlich</td> </tr> </table> 	<b>elastisch</b> verletzlich	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>robust</b> unempfindlich
<b>elastisch</b> verletzlich	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>robust</b> unempfindlich		

## Interagieren

Kompetenz				
<b>Durchsetzungsgeschick</b> Fähigkeit, die eigenen Ziele auch bei Widerständen situationsangemessen durch gezielte Handlungs- und Verhaltensmassnahmen zu erreichen.	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>diplomatisch</b> nachgiebig</td> <td style="text-align: center;">○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○</td> <td style="text-align: center;"><b>nachdrücklich</b> dominierend</td> </tr> </table> 	<b>diplomatisch</b> nachgiebig	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>nachdrücklich</b> dominierend
<b>diplomatisch</b> nachgiebig	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>nachdrücklich</b> dominierend		
<b>Kooperationsfähigkeit</b> Weiss den Wert von Kooperation zu schätzen und engagiert sich aktiv für eine gemeinschaftliche und konstruktive Zusammenarbeit.	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>mitwirkend</b> einzelgängerisch</td> <td style="text-align: center;">○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○</td> <td style="text-align: center;"><b>engagiert</b> aufopfernd</td> </tr> </table> 	<b>mitwirkend</b> einzelgängerisch	○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○	<b>engagiert</b> aufopfernd
<b>mitwirkend</b> einzelgängerisch	○ ○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○	<b>engagiert</b> aufopfernd		
<b>Kommunikationsfähigkeit</b> Gestaltet die Atmosphäre angenehm, höflich und ermöglicht eine gelingende Interaktion, was die Fähigkeit zu einer klaren und verständlichen Ausdrucksweise sowie zu einem glaubwürdigen und souveränen Auftritt einschliesst.	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>sachlich</b> hölzern</td> <td style="text-align: center;">○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○</td> <td style="text-align: center;"><b>souverän</b> selbstdarstellerisch</td> </tr> </table> 	<b>sachlich</b> hölzern	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>souverän</b> selbstdarstellerisch
<b>sachlich</b> hölzern	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>souverän</b> selbstdarstellerisch		

## Führen

Kompetenz				
<b>Führung transaktional</b> Fähigkeit Personal- und Zeitressourcen aufgabenbezogen und nachvollziehbar zu verteilen, angemessen zu delegieren und die Leistungen im Hinblick auf die Ziele zu evaluieren und daraus Konsequenzen zu ziehen.	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>delegierend</b> laissez-faire</td> <td style="text-align: center;">○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○</td> <td style="text-align: center;"><b>steuernd</b> einengend</td> </tr> </table> 	<b>delegierend</b> laissez-faire	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>steuernd</b> einengend
<b>delegierend</b> laissez-faire	○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>steuernd</b> einengend		
<b>Führung transformational</b> Fähigkeit die Mitarbeitenden durch inspirierende Visionen, Sinnvermittlung und kreativen Austausch intrinsisch zu motivieren, die berufliche Entwicklung des einzelnen durch lernorientiertes Feedback, wertschätzende Würdigung der Leistung zu fördern und erfolgreiche Teams zu bilden.	<table border="0"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>fördernd</b> rational</td> <td style="text-align: center;">○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○</td> <td style="text-align: center;"><b>inspirierend</b> abgehoben</td> </tr> </table> 	<b>fördernd</b> rational	○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>inspirierend</b> abgehoben
<b>fördernd</b> rational	○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	<b>inspirierend</b> abgehoben		

Legende: Gelbe Fläche = Passungsbereich ○ ○ ○ ● ○ ○ ○ ○ ○ ○ ● = Ausprägung Person

## Im Detail

### Werte

Kompetenz	übersteigert	Ausprägung A	Ausprägung B	übersteigert
<b>Loyalität</b>	eigenwillig	kritisch	treu	gehorsam
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>Zwischenmenschliche Offenheit</b>	desinteressiert	höflich	aufgeschlossen	distanzlos
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>Lernbereitschaft</b>	bequem	lernoffen	neugierig	orientierungslos
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

Herr Muster kann als sehr loyale Person beschrieben werden, die Beziehungen nachhaltig eingeht und an längerfristigen Engagements interessiert ist. Entsprechend übernimmt er Eigenschaften der vorhandenen Kultur und vertritt diese glaubwürdig. Diese Grundhaltung wird ihn auch immer wieder dazu bringen, sich an den Vorgaben auszurichten und im Sinne der Organisation zu handeln. Dabei kommen für ihn unerlaubte Abweichungen oder unethisches Handeln nicht in Frage.

Aktuell ist er überzeugt, für die zur Diskussion stehende Position bereit und fähig zu sein. Er möchte nach vielen Jahren Praxiserfahrung neu herausgefordert werden und wieder voll im Bereich Hochschule tätig sein. Es reizt ihn, mit viel Handlungsfreiheit etwas Neues aufzubauen und die Zukunft aktiv mitzugestalten. Diese Motivation wirkt glaubwürdig und authentisch.

Anderen Menschen begegnet er sehr respektvoll, wertschätzend und achtsam, in dem er seinem Gegenüber aufrichtiges Interesse zeigt und Bedürfnisse ernst nimmt. Während einer Interaktion richtet er den Fokus auf die Sachebene und bleibt im Kontext der anstehenden inhaltlichen Aufgaben, womit er sich nicht im sozialen Diskurs verliert.

Die eigenen Kompetenzen reflektiert er offen und betrachtet sie durchaus kritisch. Ihm sind seine Stärken und Schwächen bewusst, was eine gute Ausgangslage für weitere Entwicklungen darstellt. Das konkrete Angehen von persönlicher Weiterentwicklung muss für ihn sinnhaft in der Realität verankert sein, damit er die Dinge anpackt. Wenn dies gegeben ist, scheut er sich nicht, sich voll und ganz damit auseinander zu setzen. Lernen erfüllt bei ihm auch die Funktion von Sicherheit, weshalb er in einem neuen System stark motiviert ist zu lernen, um auf dieser Basis anschliessend sicher agieren zu können.

## Denken

Kompetenz	übersteigert	Ausprägung A	Ausprägung B	übersteigert
<b>Analysefähigkeit</b>	oberflächlich	pragmatisch	<b>analytisch</b>	detailversessen
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>Strategisches Denken</b>	kurzsichtig	<b>vorausschauend</b>	strategisch	phantastisch
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>Planungsfähigkeit</b>	planlos	flexibel	<b>strukturiert</b>	rigide
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

Herr Muster verfügt über ein überdurchschnittliches Niveau im logisch-abstrakten Denkvermögen und ist damit sehr gut in der Lage, Zusammenhänge zu erkennen und vernetzte Muster zu identifizieren, gerade in einem komplexen Umfeld. Auf dieser Grundlage wird er den relevanten Problemraum angemessen durchdringen und notwendige Erkenntnisse rechtzeitig aufbereiten können. Dies wird es ihm ermöglichen, zielführende Lösungsoptionen abzuleiten. Dabei werden ihn auch sein praxisorientierter Blick sowie seine pflichtbewusste und wachsame Art unterstützen und er wird die Umsetzung mit einem gleichzeitig detailorientierten und auch pragmatischen Auge wirksam vorantreiben können. Die dafür notwendigen Planungen führt er umsichtig und strukturiert mit stringenten Ableitungen für die Umsetzungsphasen aus.

Eine wichtige Stärke von Herrn Muster ist es, übergreifende Abhängigkeiten und Trends, auch auf einer Meta-Ebene zu erkennen. Diese Fähigkeit zu vorausschauendem und durchaus visionärem Denken ermöglicht es, wichtige Entwicklungsschritte für die Organisation frühzeitig zu initiieren.

## Handeln

Kompetenz	übersteigert	Ausprägung A	Ausprägung B	übersteigert
<b>Unternehmerisches Handeln</b>	untätig	vorsichtig	proaktiv	umtriebig
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> ●	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>Entscheidungsfreude</b>	unentschlossen	besonnen	beherzt	vorschnell
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> ●	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>Zielfokussierung</b>	unbekümmert	wendig	beharrlich	verbissen
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> ●	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>Resilienz</b>	verletzlich	elastisch	robust	unempfindlich
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> ●	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

Herr Muster ist willens und fähig, in einem System Optimierungen zu erkennen und umzusetzen. Die Art und Weise, wie er das angeht, fällt mit einem eher moderaten Tempo aus. Für eine Organisation, in der eine schnelle Umsetzung von Veränderungen nicht oberste Priorität hat, sondern vor allem nachhaltige Dynamik wichtig ist, passt sein bedachtes und partizipatives Vorgehen sehr gut. Er scheut sich nicht vor Entscheidungen, bricht diese aber nicht einfach vom Zaun, sondern analysiert genau und stimmt sich mit vorgesetzten Stellen und wichtigen Schlüsselpersonen vorgängig ab, so dass das Vorgehen kalkulierbar bleibt. Solche Abstimmungen sind für ihn wichtig und könnten ihn bei seinem Handeln hemmen, wenn er dazu nicht die Möglichkeit hat. Insbesondere in frühen Phasen eines Entscheides oder bei neuartigen Konstellationen, personeller oder inhaltlicher Natur, wird er etwas Zeit brauchen, um seine Entschlusskraft zu bündeln. Wenn der Weg klar ist, hält er entschlossen und systematisch agierend auf das Ziel zu und nimmt bewusst Einfluss, wo dies nötig ist. Die Verantwortung, die er übernimmt, ist dann deutlich spürbar. Wenn sich die Umstände ändern, ist er bereit seinen Weg anzupassen, um alle Beteiligten mit im Boot zu haben.

Belastungssituationen hält Herr Muster stand und kann auch Phasen erhöhten Drucks bewältigen. Es ist für ihn aber auch wichtig, immer wieder bewusst Phasen der Erholung einzuschalten. Sein optimistischer Blick für die Dinge unterstützt ihn grundsätzlich dabei. Zu Beginn eines völlig neuen Abschnitts kann er Gefühle von innerer Unsicherheit erleben, die auch nach aussen hin wahrnehmbar werden. Mit der Zeit bzw. dem damit verbundenen Gewinnen von Erfahrungen sowie der Sicherheit in Hinsicht auf Überblick über das System und die Prozesse, werden diese inneren Unsicherheiten verschwinden. Auch bei sozialem Druck, wenn er im Fokus steht – sei es als Vorgesetzter oder als Repräsentant nach aussen – bewahrt er die Haltung und kann Druck aushalten.



## Interagieren

Kompetenz	übersteigert	Ausprägung A	Ausprägung B	übersteigert
<b>Durchsetzungsgeschick</b>	nachgiebig	<b>diplomatisch</b>	nachdrücklich	dominierend
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>Kooperationsfähigkeit</b>	einzelgängerisch	mitwirkend	<b>engagiert</b>	aufopfernd
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	hölzern	<b>sachlich</b>	souverän	selbstdarstellerisch
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

Herr Muster kommuniziert in einer freundlichen, humorvollen und höflichen Manier mit merklicher Eloquenz sowie spürbarer Auftrittssicherheit und klarer Strukturierung. Er verhält sich umgänglich, kooperativ und zuvorkommend. Seine ruhige und korrekt anmutende Art wirkt insgesamt eher sachbezogen und weniger mitreissend, ohne aber die Wirkung an und für sich zu schmälern. Er scheint intensiv um eine positive Aussenwirkung bemüht, was einerseits gelingt, und andererseits mitunter etwas aufgesetzt wirkt. Stark spürbar ist seine optimistische Haltung, welche gewinnend wirkt. Wichtig bei der Beurteilung seines Kommunikationsverhaltens erscheint das Auseinanderhalten seiner verschiedenen Rollen, im einen Fall die Rolle als Dozent, und im anderen Fall jene einer Führungskraft, worauf die vorliegende Beurteilung ausgerichtet ist.

Ihm ist es wichtig, in einer auf sachbezogenem und fairem Austausch beruhenden Umgebung zu arbeiten, bei der das kooperative Miteinander und handlungsorientierter Lösungsfokus im Vordergrund stehen. Er leistet aktiv Beiträge, damit dies gelingt, z.B. gute Vorbereitung, verträgliche Interaktionen und auch Kompromissbereitschaft.

Dinge einfach durchzusetzen ist nicht seine Art, denn er möchte intrinsisch kooperative Beiträge von den Mitarbeitenden bei der Umsetzung von Entscheiden. Um dies zu erreichen, verfolgt er eine Dialog-Strategie, in dem er proaktiv Interaktion fördert und auch heikle Themen auf die Agenda setzt. Er hört zu, zeigt Verständnis und bezieht die Meinungen von anderen mit ein, ohne von seinen Vorhaben abzurücken. Seine Standpunkte und Absichten argumentiert er explizit und legt diese nachvollziehbar und motivierend dar. In dieser Hinsicht ist er auch bereit, unpopuläre Entscheidungen zu fällen, wobei er nicht abrupt interveniert, sondern auch eine faire Chance zur Bewährung einräumt. Schliesslich und zuletzt steht für ihn aber das Interesse der Organisation über jenem von einzelnen. Grundsätzlich bleibt er unbedrohlich und ist um Ko-Konstruktion bemüht.

Allgemein setzt er auf individuelle Lösungen und machbare Fortschritte, wobei er nicht unbedarft, sondern überlegt und gezielt agiert. Dies kann auch bedeuten, dass er sich erst auf einige ausgewählte Mitarbeitende konzentriert, mit diesen Veränderungen realisiert und erst dann stärker auf das Gros der Leute zugeht. Diese sanfte Art der Hartnäckigkeit bedeutet einerseits ein eher langsames Vorankommen, schafft dafür aber Vertrauen und Nachhaltigkeit.

## Führen

Kompetenz	übersteigert	Ausprägung A	Ausprägung B	übersteigert
<b>Führung transaktional</b>	laissez-faire	<b>delegierend</b>	steuernd	einengend
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> ●	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>
<b>Führung transformational</b>	rational	<b>fördernd</b>	inspirierend	abgehoben
	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	● <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/>

Herrn Muster gelingt es basierend auf seiner Ausbildung und seiner breiten praktischen Erfahrung in verschiedenen Rollen gut, planerisch geschickt die vorhandenen Personal- und Zeitressourcen zu managen. Das vorhandene theoretische Wissen um Führungsinstrumente für eine grössere Führungsspanne und selbst leitende Mitarbeitende muss sich in der eigenen Praxis erst noch etablieren, was wir ihm auch im Hinblick auf seine Selbstreflexionsfähigkeit und seine Lernbereitschaft zutrauen. Zuletzt wird von ihm ein angemessenes Delegationsverhalten sowie ein einvernehmlicher Führungsstil mit hoher Partizipation zu erwarten sein, wobei er klare Planungsrichtlinien vorgibt und übergeordnete Überlegungen adäquat herunterbricht.

Mit den ihm unterstellten Mitarbeitenden wird er regelmässig im Kontakt sein bzw. aktiv auf sie zugehen und eine persönliche Atmosphäre schaffen, auf dessen Basis er sie abholt und um das Vermitteln von Sinn bemüht sein wird. Innovativen Ideen wird er nachgehen und kreatives Denken ermöglichen. Für die Umsetzung wird er dann eher strukturierte Prozesse festlegen und weniger impulsiven Dynamiken verfallen. Er wird aktiv Beiträge zur Integration von unterschiedlichen Ansichten leisten und Ambiguitäten verständlich und unterstützend moderieren. Wichtig für ihn ist das aktive Einnehmen einer authentischen und glaubwürdigen Vorbildfunktion.

# Hintergrund

---

## Das Zürcher Führungskompetenzmodell

Die Beurteilungen im vorliegenden Assessment-Bericht beruhen auf dem Zürcher Führungskompetenzmodell ZFKM. Dieses wurde am IAP in einem eigenen empirischen Forschungsprojekt entwickelt und durch versierte Experten/innen aus dem Bereich Management Diagnostik zu einem griffigen Kompetenzmodell weitergeführt. Dieses zeichnet sich durch seinen spezifischen Bezug zu Führungshandeln aus und umfasst sämtliche Aspekte von Führungsverhalten.

Im Modell existieren fünfzehn konkrete führungsrelevante Kompetenzen, die in fünf grossen Bereichen (Werte, Denken, Handeln, Interagieren, Führen) angeordnet sind. Damit können unterschiedlichste Formen von Führungsprofilen auf einem einheitlichen Modell abgebildet werden, wobei für verschiedene Führungsfunktionen je nach Anforderung auch nur eine Auswahl der Kompetenzen verwendet werden kann.

Das Modell ist auf der Webseite [www.zhaw.ch/iap/führungskompetenzmodell](http://www.zhaw.ch/iap/führungskompetenzmodell) detailliert dargestellt.

## Umsetzung mit Wertequadraten

Das Wertequadrat als Beurteilungsraster basiert auf der Grundidee, dass es per se kein richtiges oder falsches Verhalten gibt, sondern lediglich situationsangemessenes oder situationsunangemessenes Verhalten.

In unserer Umsetzung der Wertequadrate für die Beurteilung in Assessments beschreiben die beiden mittleren Kategorien («Ausprägung A» und «Ausprägung B») zwei andersartige aber gleichwertige Aspekte sozial gut akzeptierten Verhaltens in Bezug auf die jeweilige Kompetenz. Bei der Kompetenz «Entscheidungsfreude» wären dies ein besonnenes resp. ein beherztes Vorgehen.

Daneben wird weiter davon ausgegangen, dass Stärken sich auch als Schwächen auswirken können, wenn des Guten zu viel getan wird. Die beiden äusseren Kategorien («übersteigert») bezeichnen in diesem Sinne eine kritische Übertreibung des jeweiligen Verhaltensstils, im gewählten Beispiel Unentschlossenheit resp. vorschnelles Entscheiden.

Je nach Anforderung der Arbeitsstelle wird vom Stelleninhaber das eine oder das andere Verhalten häufiger erwartet: Von einem Feuerwehrkommandanten, dass er «beherzt» entscheiden kann, und von einer wissenschaftlich tätigen Person, dass sie genau abwägt und «besonnen» vorgeht.

Weitere Informationen zum Wertequadrat finden Sie unter [www.zhaw.ch/iap/wertequadrate](http://www.zhaw.ch/iap/wertequadrate).

# Abspann

---

## Das IAP

Das IAP ist ein Institut der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften am Departement Angewandte Psychologie. Als führendes Beratungs- und Weiterbildungsinstitut für Angewandte Psychologie in der Schweiz entwickelt das IAP auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse seit 1923 konkrete Lösungen für die Herausforderungen in der Praxis. Im Zentrum steht der Nutzen für Individuen und Organisationen. Wir reflektieren und bearbeiten unsere Erfahrungen und Fragestellungen aus der Praxis mit wissenschaftlichen Methoden und entwickeln so die Angewandte Psychologie weiter.

## Haltung & Assessment-Methodik

Bei der Durchführung sind Augenhöhe im Sinne eines respektvollen Umgangs sowie eine wertschätzende Grundhaltung leitende Werte. Wir betrachten Menschen ganzheitlich und achten auf die Integrität der assessierten Personen. Unsere Beurteilungen sind gleichermaßen ressourcenorientiert wie klar. Wir ermöglichen in jedem Fall ein Feedbackgespräch mit den assessierten Personen.

IAP Assessments richten sich immer nach der konkreten Fragestellung und berücksichtigen die Einmaligkeit jedes Unternehmens, jeder Situation und jeder Person. Wir konzipieren Lösungen massgeschneidert und ausgerichtet auf die individuellen Kundenbedürfnisse. Das IAP setzt eine breite Vielfalt an psychologischen Methoden ein, welche anforderungsbezogen und mit dem grössten Nutzen für die Kunden ausgewählt werden. In diesem Verständnis weist jedes durchgeführte Assessment eine unverwechselbare Eigenheit auf.

## Qualitätsverständnis

Qualität ist ein explizites strategisches Differenzierungsmerkmal an der ZHAW insgesamt. Das IAP setzt wissenschaftlich fundierte und praxiserprobte Instrumente und Verfahren ein. Diese werden fortlaufend nach aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen auf ihre Güte und Wirksamkeit hin geprüft und weiterentwickelt. Dadurch können wir eine höchstmögliche Vorhersagekraft unserer Assessments garantieren.

Das IAP agiert unabhängig und evaluiert regelmässig die Qualität seiner Dienstleistungen. Damit können wir unsere Praxis fortlaufend in Innovationsprojekten weiterentwickeln. Die Assessments am IAP orientieren sich an der DIN 33430 und besitzen die Qualitätsakkreditierung von SQS und Swiss Assessment. Die Expertise der Beratenden wird durch ständige Weiterbildung sichergestellt.

Sämtliche Assessments folgen einem systematischen Prozessmanagement und finden immer im Mehraugenprinzip statt, um dadurch grösstmögliche Objektivierung zu erreichen. Es kommen ausschliesslich Psychologen/innen nach dem Psychologieberufegesetz zum Einsatz. Die systematische Qualitätssicherung erfolgt auch mittels eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Der Bericht gibt nur Auskunft über die an uns gestellte Fragestellung, welche unter „Auf einen Blick: Stelle“ beschrieben werden. Der Bericht darf deshalb für keine anderen Qualifikationen benutzt werden. Zudem kann die Zuverlässigkeit der Aussagen mit der Zeitdauer abnehmen, die das Assessment zurückliegt, da sich Menschen über die Zeit verändern und entwickeln.



## Datenschutz

Der Inhalt dieses Berichts ist streng vertraulich und wird ausschliesslich dem Auftraggeber und der assessierten Person ausgehändigt. Das IAP untersteht dem Gesetz über die Information und den Datenschutz (IDG) des Kantons Zürich und erfüllt zentrale Auflagen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Unter diesem Link finden Sie weitere Informationen in unserer Datenschutz-Erklärung: <https://www.zhaw.ch/de/psychologie/institute/iap/datenschutzhinweise/>.

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

# **IAP** **Institut für Angewandte** **Psychologie**

Zentrum Diagnostik, Verkehrs- & Sicherheitspsychologie  
Pfungstweidstrasse 96  
Postfach  
CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 83 40  
Fax +41 58 935 83 40

E-Mail [diagnostik.iap@zhaw.ch](mailto:diagnostik.iap@zhaw.ch)  
Web [zhaw.ch/iap/dl-diagnostik](http://zhaw.ch/iap/dl-diagnostik)



[blog.zhaw.ch/iap](http://blog.zhaw.ch/iap)