Einheitliches Empfehlungsschreiben

Sektion 1 - Empfehler Information

Anrede Choose an item.

Vorname

zweiter Vorname

Nachname

derzeitiger Arbeitgeber

derzeitige Position/Titel

Industrie Choose an item.

Adresse

Stadt

Region Choose an item. Land Germany

Postleitzahl

Telefonnummer (inklusive Ländervorwahl)

Email

(Optional) Alternative Email

*(Falls Sie Ihre persönliche Email Adresse für diese Empfehlung benutzen, bitte geben Sie Ihre Arbeits-Emailadresse an, die zum Nachweis Ihrer Identität herangezogen werden kann wenn der Bewerber / die Bewerberin zugelassen wird.)*

.

Kontext der Beziehung Choose an item.

Art der Beziehung Choose an item.

Wie lange kennen Sie den Bewerber/die Bewerberin？ Jahre

Monate

In welchem Zeitraum hatten Sie am häufigsten Kontakt mit dem Bewerber / der Bewerberin?

Von (MM/JJJJ)

Bis (MM/JJJJ)

Sofern Sie eine Verbindung zu (Name der Business School) oder (Name der Universität) haben, bitte erläutern Sie diese.

Choose an item.

Value in < > fields will be based on the participating school that candidate is applying to

Dürfen wir Sie bezüglich des Bewerbers / der Bewerberin kontaktieren?

Choose an item.

Haben Sie einen Übersetzer benutzt?

Choose an item.

Sektion 2 - Beurteilung der Führungsfähigkeiten

In dieser Sektion finden Sie 12 Kompetenzen und Charaktereigenschaften die zu erfolgreichem Führungsverhalten beitragen. Die Kompetenzen und Charaktereigenschaften sind in fünf Kategorien eingeteilt:

* Zielerreichung
* Einfluss
* Personen
* Persönliche Qualitäten
* Kognitive Fähigkeiten

Bitte markieren Sie für jede Kompetenz die Aussage, die Sie beim Bewerber / bei der Bewerberin am häufigsten in konsequenter Ausführung beobachten konnten. Wir sind uns dessen bewusst, dass alle Bewerber/innen sowohl Bereiche mit Stärken als auch Bereiche für Entwicklung haben. Ihre offene und ehrliche Beurteilung hilft uns den Bewerber / die Bewerberin zu bewerten. Bitte gehen Sie davon aus, dass jede Stufe auf Verhalten der vorherigen Stufe aufbaut.

**Zielerreichung**

**Initiative**: *Handelt bevor Bedarf besteht oder um Problemen vorzubeugen*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
| Zögerlich neue Aufgaben anzunehmen; wartet darauf gesagt zu bekommen etwas zu tun; schiebt Aufgaben auf andere |
| Gewillt einzugreifen und Verantwortung zu übernehmen, wenn gefordert |
| Übernimmt eigenständig Verantwortung, wenn ein Problem Beachtung fordert |
| Meldet sich freiwillig für neue Herausforderungen; investiert proaktiv Mehraufwand um wesentliche oder schwierige Aufgaben zu erfüllen |
| Sucht aktiv nach Schlüsselprojekten; geht Herausforderungen an, selbst wenn Dinge nicht gut laufen. |

**Ergebnisorientierung**: *Fokussiert sich auf und strebt danach, Ziele und Unternehmensziele zu erreichen und die Leistung zu verbessern*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
| Fokussiert sich auf erfüllende Aktivitäten zur Hand; unsicher bezügliche der Verbindung von Arbeit und Zielen |
| Handelt, um Hindernisse zu überwinden und Ziele zu erreichen |
| Agiert eigenständig um Ziele zu übertreffen und plant für Eventualitäten |
| Dokumentiert Aktivitäten und Ergebnisse um daraus zu lernen; bringt inkrementelle Verbesserungen ein, um die Effektivität des Teams zu erhöhen |
| Erdenkt neue Herangehensweisen mit messbar besseren Resultaten; arbeitet daran, Leistungssteigerungen auf Klassenbesten-Niveau zu liefern |

**Einfluss**

**Kommunikation, Professioneller Eindruck und Haltung:** *Teilt Inhalte und Ideen in einer Art und Weise mit, die das Publikum einbindet und für sich gewinnt; hört zu und nutzt andere teilnehmende Verhalten, um gemeinsames Verständnis zu erreichen; bleibt auch bei Krisen oder Konflikten ruhig und angemessen*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
| Hat Probleme die Kernaussage zu vermitteln; vernachlässigt den Input oder die Perspektive des Publikums zu verstehen; Mangelt Selbstbewusstsein und wird nervös unter Druck |
| Arbeitet daran die Kernaussage zu vermitteln; erkennt Feedback an; strukturiert Aussagen neu, wenn nötig für besseres Verständnis; Spricht höflich; bleibt gelassen bei bekannten Gegebenheiten |
| Präsentiert Ansichten klar und strukturiert Inhalte logisch für ein breites Publikum; hört zu und geht auf Feedback ein; Bereitet sich vor, um selbstbewusst aufzutreten; hinterlässt einen positiven und professionellen Eindruck; reagiert selbstbewusst in ungewohnten Situationen |
| Passt die Sprache an, um das jeweilige Publikum besser anzusprechen; wiederholt Aussagen anderer um das Verständnis zu überprüfen; Tritt selbstbewusst auf; reagiert zügig und bestimmt auf Krisen; wird für Ratschläge und Führung konsultiert |
| Strukturiert Inhalte für Senior-Level Meetings; wahrt Haltung, wenn herausgefordert; holt Meinungen und Bedenken ein, diskutiert diese offen und passt die Kommunikation an; Bleibt unter Druck selbst bei groβen Krisen oder Konflikten ruhig; lenkt starke Emotionen in positive Aktionen um |

**Einfluss und Zusammenarbeit:** *Bindet Personen, über die man keine direkte Kontrolle hat ein und arbeitet mit ihnen zusammen*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
| Holt keinen Input und Ansichten von anderen ein |
| Akzeptiert Input von Anderen und bindet diese bei der Problemlösung ein |
| Strebt erst danach die Ansichten von anderen zu verstehen; handelt dann, um ihre Unterstützung für Ideen und Initiativen zu haben |
| Nutzt zugeschnittene Ansätze für Zusammenarbeit und um andere zu beeinflussen und Resultate zu erzielen |
| Nutzt zugeschnittene Ansätze, um ein Netzwerk aus strategisch gewählten Individuen zu kreieren und dieses einzusetzen, um kollektive Resultate zu verbessern |

**Personen**

**Respekt gegenüber Anderen:** *Erkennt den Wert von Ansichten und Handlungen anderer an*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
| Nicht gewillt Ansichten von anderen anzuerkennen |
| Offen, Ansichten von anderen in Betracht zu ziehen |
| Fördert Input von anderen indem ihnen und ihren Ansichten Respekt entgegengebracht wird |
| Lobt Personen öffentlich für gute Handlungen; stellt sicher, dass Meinungen von anderen vor den eigenen gehört werden |
| Nutzt Empathie und persönliche Erfahrung um Konflikte zu lösen und gegenseitigen Respekt zu fördern; Stärkt Respekt durch öffentliches Lob wenn Individuen Input von anderen einfordern und nutzen |

**Teamführung:** *Managet und stärkt ein Team aus direkt unterstellten oder ebenbürtigen Mitarbeitern in projektbasierten Teams (inklusive virtuellen Teams)*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
| Probleme effektiv zu delegieren (z.B. Mikromanagement); Organisiert Aktivitäten nicht oder stellt die entsprechenden Informationen zum Erledigen der Aufgabe nicht zur Verfügung |
| Teilt Aufgaben zu und erzählt Leuten was zu tun ist; Prüft nach Erledigung |
| Erbittet Ideen und Ansichten vom Team; strukturiert Aktivitäten; zieht Teammitglieder in die Verantwortung |
| Bindet das Team aktiv ein, um Pläne zu entwickeln und Probleme durch Zusammenarbeit zu lösen; zeigt den Einfluss Einzelner und Teambeiträge auf |
| Teilt anderen Rollen und Aufgaben zu, basierend auf Kenntnissen bezüglich ihrer individuellen Fähigkeiten; belohnt diejenigen, die Erwartungen übertreffen; bietet starke organisationale Unterstützung |

**Mitarbeiter entwickeln:** *Hilft Leuten, ihre Leistung und Fähigkeiten mit der Zeit zu entwickeln*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
| Fokussiert sich nur auf das eigene Wachstum; kritisch gegenüber den Entwicklungsbemühungen anderer |
| Ermutigt Leute zur Entwicklung; zeigt Fehler auf, um Leuten bei der Entwicklung zu helfen und lobt sie für Verbesserungen |
| Gibt spezifisches positives und negatives Verhaltensfeedback um Leute in der Entwicklung zu unterstützen |
| Stellt übergreifende praktische Leitprinzipien und Empfehlungen vor, die in verschiedenen Situationen anwendbar sind, um die Bemühungen auf spezielle Bereiche zur Entwicklung zu lenken oder zu fokussieren. |
| Identifiziert Potential in anderen; inspiriert andere zur Entwicklung, durch Feedback, Mentoring/Coaching und indem neue Wachstumsmöglichkeiten identifiziert werden. Unterstützt zusätzlich bei den Entwicklungsbemühungen |

**Persönliche Qualitäten**

**Vertrauen/Integrität:** *Handelt konsistent in Übereinstimmung mit oder folgt expliziten Werten, Überzeugungen oder Absichten*

 Keine Basis für Beurteilung  
 Folgt der Menge; nimmt Weg des geringsten Widerstands; gibt unter Druck nach  
 Handelt konsistent mit den erklärten Intentionen, Werten oder Überzeugungen, wenn dies einfach zu tun ist  
 Handelt spontan und konsistent mit den erklärten Intentionen, Werten oder Überzeugungen trotz Widerstand  
 Initiiert Handlungen basierend auf Werten und Überzeugungen, selbst wenn dies ein Reputationsrisiko darstellt; demonstriert die Werte des Teams oder der Organisation öffentlich

 Demonstriert hohe persönliche Integrität, selbst wenn dies ein persönliches Risiko darstellt; sieht Leute in der Verantwortung gegenüber dem Team oder den Organisationswerten

**Anpassungsfähigkeit/ Widerstandsfähigkeit:** *Passt sich verändernden Anforderungen und Umständen problemlos an. Behält auch bei Herausforderungen, Problemen oder bevorstehendem Misserfolg ruhigen Optimismus*

 Keine Basis für Beurteilung  
 Bevorzugt existierende Wege Sachen zu erledigen; Angst vor Scheitern; wird nervös in herausfordernden Situationen  
 Passt sich neuen Methoden und Verfahrensweisen an, wenn nötig; Bleibt in ungewohnten Situationen ruhig, bis auf ein Hindernis gestoβen wird  
 Geht voran bei der Annahme von neuen Initiativen und Prozessen; Zeigt Besonnenheit in den meisten Umgebungen, auch wenn herausgefordert; bleibt beharrlich bis Hindernis überwunden ist  
 Macht Disruptionen ausfindig, als Möglichkeit für Verbesserung; Bleibt in schwierigen Situationen, die in Miβerfolg enden können optimistisch und vorausschauend   
 Angespornt von Projekten mit hoher Unsicherheit aber groβer potentieller Entlohnung; Versucht als Erster in unbekannte oder ungewohnte Situationen vorzustoβen; Begrüβt Lernmöglichkeiten die durch Scheitern entstehen; lernt aus Fehlern und erholt sich schnell von Rückschlägen

**Selbstwahrnehmung:** *Ist sich seiner Stärken und Schwächen bewusst und sucht nach weiterem Input*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Keine Basis für Beurteilung  Fehlt Einschätzung, wie er/sie wahrgenommen wird; bestreitet oder liefert Ausreden bei Konfrontation  Erkennt Fehler oder Leistungsprobleme an, wenn mit konkreten Daten oder Beispielen konfrontiert  Beschreibt eigene Stärken und Schwächen akkurat; begrüβt Feedback von anderen und diskutiert mit ausgewählten Individuen über Möglichkeiten sich zu ändern  Ersucht Feedback, um speziell ausgewählte Bereiche für Verbesserung explizit zu adressieren oder Stärken auszubauen; erkundet Gründe von Problemen offen, inklusive eigener Fehler  Sucht herausfordernde und potentiell riskante Erfahrungen um sich zu verbessern; identifiziert und setzt Ressourcen ein – Personen, Prozesse oder Inhalte – um Stärken zu maximieren oder Schwächen zu mildern. |  |  |

**Kognitive**

**Problemlösung:** *Formuliert Problemstellungen, bewertet Situationen, identifiziert Schlüsselthemen, analysiert die Themen und entwirft akzeptable Lösungen*

 Keine Basis für Beurteilung  
 Vermeidet Probleme; hält sich an Wege, die in der Vergangenheit geholfen haben oder wählt den offensichtlichen Lösungsweg  
 Präsentiert Lösungen, wenn das Risiko gering ist; fokussiert sich auf sofortige, kurzfristige Auswirkungen anstatt auf das Gesamtbild  
 Sieht über das Offensichtliche hinaus; identifiziert und fokussiert sich auf die wesentlichen Informationen, um ein Problem zu verstehen, identifiziert Grundursachen und entwirft vernünftige Lösungen  
 Sammelt und analysiert Schlüsselinformationen durch komplexe Methoden oder über mehrere Ebenen hinweg; bezieht Perspektiven von einer Vielzahl an Quellen ein, um zu einer unerwarteten aber dennoch sinnvollen und effektiven Lösung zu kommen  
 Nutzt Logik, um komplexe Probleme in überschaubare Teile oder Teilprobleme herunter zu brechen; löst schwierige und miteinander verbundene Probleme und kann erklären, wie die Teile verbunden sind.

**Strategische Orientierung:** *Denkt über den eigenen Einflussbereich hinaus und in die Zukunft, um die Herangehensweisen oder den Arbeitsumfang neu zu formen*

 Keine Basis für Beurteilung  
 Fokussiert darauf, Arbeiten abzuschlieβen, ohne die Auswirkungen zu verstehen  
 Versteht unmittelbare Probleme oder Auswirkungen der Arbeit oder Analyse  
 Entwickelt Erkenntnisse oder Empfehlungen innerhalb des Verantwortungsbereichs, die die Unternehmensleistung kurzfristig verbessern  
 Entwickelt Erkenntnisse oder Empfehlungen innerhalb des Verantwortungsbereichs, die die Team- und Organisationsstrategie formen und einen langfristigen Einfluss auf die Unternehmensleistung haben werden

 Entwickelt Erkenntnisse oder Empfehlungen über den Verantwortungsbereich hinaus, die einen langfristigen Einfluss auf die Geschäftsstrategie und -leistung haben

(Optional) Gibt es etwas, dass Sie bezüglich Ihrer Ratings in den Kategorien kommentieren wollen?

Basierend auf Ihrer professionellen Erfahrung, wie bewerten Sie diesen Bewerber / diese Bewerberin im Vergleich zu seiner/ihrer Peergroup?

 Bewertung nicht möglich

 Unterdurchschnittlich  
 Durchschnittlich  
 Sehr gut (deutlich über dem Durchschnitt)   
 Exzellent (Top 10%)  
 Hervorragend (Top 5%)  
 Der/die Beste dem/der ich je begegnet bin

Gesamt, I

 empfehle Bewerber/in nicht   
 Empfehlung mit Einschränkungen  
 Empfehle diese/n Bewerber/in  
 Empfehle diese/n Bewerber/in enthusiastisch

Sektion 3 – Empfehler Fragen

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen und geben sie spezifische Beispiele, wenn möglich.

1. Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Interaktionen mit dem Bewerber / der Bewerberin und, wenn möglich, die Rolle des Bewerbers / der Bewerberin in Ihrem Unternehmen. (Empfohlene Wortzahl: 50 Wörter)

2. Wie verhält sich die Leistung des Bewerbers / der Bewerberin im Vergleich zu anderen gut qualifizierten Individuen in ähnlichen Rollen? (z.B. wo liegen die wesentlichen Stärken des Bewerbers / der Bewerberin?) (Empfohlene Wortzahl: 500 Wörter)

2. How does the performance of the applicant compare to that of other well-qualified individuals in similar roles? (E.g. what are the applicant’s principal strengths?) (500 words)

3. Bitte beschreiben Sie das wichtigste konstruktive Feedback, das Sie dem Bewerber / der Bewerberin gegeben haben. Bitte erläutern Sie die Umstände und die Reaktion des Bewerbers / der Bewerberin. (Empfohlene Wortzahl: 500 Wörter)

4. (Optional) Gibt es weitere Dinge, die wir wissen sollten?