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 - Empfehler Formular

In dieser Sektion finden Sie 16 Kompetenzen und Charaktereigenschaften die zu erfolgreichem Führungsverhalten beitragen. Die Kompetenzen und Charaktereigenschaften sind in fünf Kategorien eingeteilt:

* Zielerreichung
* Einfluss
* Personen
* Persönliche Qualitäten
* Kognitiv

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 |
|  Gewillt einzugreifen und tätig zu werden, wenn gefordert |
|  Übernimmt spontan Verantwortung, wenn ein Problem Beachtung fordert und niemand eingreift |
|  Sucht neue Herausforderungen; geht Probleme aktiv an und arbeitet daran, diese ohne Verzögerung zu lösen |
|  Investiert proaktiv Mehraufwand um wesentliche und schwierige Aufgaben zu erfüllen und besteht im Angesicht von Hindernissen |
|  Sucht aktiv nach Schlüsselprojekten mit hoher Sichtbarkeit und geht Herausforderungen an, selbst wenn Dinge nicht gut laufen; Handelt regelmäβig so, dass das Team oder die Organisation wachsen |

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

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
|  Erfüllt zugeteilte Aufgaben |
|  Handelt spezifisch und auf die Situation zugeschnitten um Hindernisse zu überwinden und Ziele zu erreichen; plant für Eventualitäten  |
|  Handelt, um Ziele zu übertreffen und die Effektivität der Organisation zu erhöhen |
|  Bringt durch robuste Analysen inkrementelle Verbesserungen ein, um die Geschäftsleistung zu verbessern; setzt kontinuierlich höhere Ziele für sich selbst und das Team |
|  Erfindet neue Herangehensweisen und arbeitet daran best-in-class Standards und Leistungen zu erbringen oder zu überbieten |

**Einfluss**

**Kommunikation:** *Unterbreitet Nachrichten und Ideen in einer Art und Weise, die leicht verstanden wird und das Publikum einbinden kann; benutzt Zuhören und andere anteilnehmende Verhaltensweisen um ein geteiltes Verständnis des Themas zu erreichen*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
|  Vermittelt die Nachricht; antwortet auf explizite Anliegen, wenn gefragt  |
|  Bleibt beim Thema; Umschreibt Aussagen, wenn nötig um diese verständlicher zu machen; organisiert Inhalte um diese einfacher verständlich zu machen; nimmt sich Zeit um zuzuhören |
|  Präsentiert Ansichten klar und strukturiert Inhalte auf eine Art und Weise, die logisch und von einem breiten Publikum leicht zu folgen ist; erkennt Feedback vom Publikum an |
| Strukturiert Inhalte explizit um spezifische Segmente des Publikums anzusprechen; benutzt Sprache und Beispiele die auf spezifische Gruppen zugeschnitten sind; stellt relevante Fragen; Formuliert neu oder umschreibt Aussagen anderer um das Verständnis zu überprüfen |
| Strukturiert Inhalte für senior-level Meetings und Präsentationen und wahrt die Fassung, wenn herausgefordert; Erbittet Meinungen und Bedenken und integriert diese „im Moment“; diskutiert diese offen und passt die Kommunikation an |

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

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
|  Akzeptiert Input von anderen |
|  Sucht aktiv nach Input von anderen und bindet dieses bei der Problemlösung ein |
|  Strebt erst danach die Ansichten von anderen zu verstehen; handelt dann, um ihre Unterstützung für Ideen und Initiativen zu haben  |
|  Verwendet individuelle Ansätze um andere zu beeinflussen und über Grenzen hinweg zusammenzubringen, Resultate zu erzielen und best practices zu teilen |
|  Benutzt individuelle Ansätze um ein Netzwerk von strategisch ausgewählten Individuen zu beeinflussen, zu kreieren und zu nutzen; bildet dauerhafte Partnerschaften um Ergebnisse signifikantwenn zu verbessern, selbst wenn dafür erhöhter persönlicher Einsatz notwendig ist |

**Professioneller Eindruck, Haltung und Präsenz:** *Behält Selbstkontrolle und positive Ausstrahlung selbst in Zeiten von Krisen oder Konflikten; Beeinflusst Wirkung auf andere*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
|  Spricht höflich, demonstriert allgemein akzeptiertes Benehmen; Wille einen positiven Eindruck machen zu wollen |
|  Bewahrt Haltung in verschiedensten Situationen; Arbeitet am äuβeren Eindruck und bereitet sich auf Situationen vor, um selbstsicher zu wirken |
|  Beherrscht sich selbst in emotional aufregenden Situationen; Hinterlässt einen positiven und professionellen Eindruck; reagiert selbstbewusst auf Situationen oder Umstände.  |
|  Leitet starke Emotionen in positive Aktionen um; Wirkt selbstbewusst und stark, regiert schnell und nachdrücklich auf Krisen |
| Kontrolliert Emotionen selbst unter starkem Konflikt (besteht Bewährungsprobe); handelt positiv um Stakeholder zu beantworten und einzubinden; hat eine starke Präsenz (‚Gravitas‘) und Charisma; mobilisiert Gefolgsleute um in Krisensituationen zu handeln |

**Personen**

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

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
|  Offen für andere Ansichten, wenn gefordert  |
|  Behandelt andere und ihre Meinungen mit Respekt, wenn diese dargeboten werden; teilt Lob und Anerkennung  |
|  Fordert andere zum Input auf, da ihnen und ihren Ansichten Respekt entgegengebracht wird; Bekundet Respekt um zu Input zu ermutigen  |
|  Lobt Personen öffentlich für gute Handlungen; stellt sicher, dass Ideen und Meinungen von anderen vor den eigenen gehört werden  |
| Nutzt Verständnis für andere und sich selbst um Konflikte zu lösen und gegenseitigen Respekt zu fördern; verstärkt Respekt innerhalb Teams und zwischen Einzelpersonen indem öffentlich gelobt wird wenn Input von anderen eingefordert und genutzt wird  |

**Teamführung:** *Managed und stärkt ein Team von formal und informal direkt unterstellten Mitarbeitern, einschlieβlich virtueller Team*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
|  Überträgt Aufgaben an Teammitglieder; prüft diese nach Erledigung  |
|  Überträgt Aufgaben an Teammitglieder und erklärt deren Zweck; Prüft während Verlauf der Arbeit sowie auch die Resultate |
|  Erfragt Ideen und Ansichten des Teams; überträgt Verantwortung an Teammitglieder |
|  Ermutigt das Team aktiv 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 ihre Erwartungen übertreffen |

**Mitarbeiter entwickeln:** *Hilft Personen ihre Leistung und Fähigkeit über einen Zeitraum zu entwickeln*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
|  Ermutigt Personen sich weiterzuentwickeln; Lobt sie für Verbesserungen |
|  Zeigt Personen Fehler auf um dabei zu helfen Defizite auszubessern |
|  Gibt anhand spezifischer Beispiele positives sowie auch negatives Feedback bzgl. der Verhaltensweise um die Entwicklung zu unterstützen |
|  Bietet praktische Leitlinien und Empfehlungen um Bemühungen auf spezifische Bereiche der Entwicklung zu lenken oder zu fokussieren |
|  Inspiriert und motiviert andere sich zu entwickeln indem Feedback gegeben wird und Wachstumsmöglichkeiten aufgezeigt werden;Identifiziert on-the-job Möglichkeiten um die Entwicklung zu fördern |

**Führung im Wandel:** *Motiviert und koordiniert Gruppen von Personen am organisatorischen Wandel teilzunehmen*

|  |
| --- |
| Keine Basis für Beurteilung |
|  Ermutigt Personen den Wandel anzunehmen |
|  Stellt den Status Quo in Frage und identifiziert Bedarf an Wandel |
|  Definiert eine positive Richtung für Wandel und überzeugt andere durch Darlegung wichtiger Gründe und Visionen diesen zu unterstützen |
|  Verwendet individuell zugeschnittene Anreize um Individuen zu mobilisieren ihr Verhalten zu ändern |
|  Bildet eine Koalition von Unterstützern und koordiniert Wandel, der verschiedene Individuen übergreift; Kreiert Verfechter des Wandels, die andere dazu motivieren sich zu wandeln |

**Persönliche Qualitäten**

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

 Keine Basis für Beurteilung
 Artikuliert Intentionen und Werte oder Überzeugungen, wenn danach gefragt wird
 Handelt spontan und konsistent mit dargelegten Intentionen, Werten oder Überzeugungen, wenn es einfach ist dies zu tun.
 Handelt spontan und konsistent mit dargelegten Intentionen, Werten oder Überzeugungen obwohl es Widerstand gibt
 Initiiert Handlungen basierend auf Werten und Überzeugungen selbst wenn diese ein persönliches Risiko darstellen (z.B. Konflikt mit Vorgesetzten); Demonstriert die Werte des Teams oder der Organisation öffentlich, selbst unter persönlichem Risiko

 Verstärkt Verhaltensweisen und verlangt von Personen Rechenschaft gegenüber den Werten der Organisation, selbst auf eigene Kosten oder auf Kosten des Teams oder der Organisation

**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 Methoden und Verfahrensweisen, passt sicher aber an wenn nötig; Fährt fort wie bisher bis mit Hindernissen konfrontiert
 Passt sich neuen Methoden und Verfahrensweisen an; Bemüht sich Hindernisse und Verfehlungen zu überwinden
 Geht voran bei der Annahme von neuen Initiativen und Prozessen; Verdoppelt Bemühungen um Hindernisse und Verfehlungen zu überwinden
 Nutzt Umbrüche als Möglichkeit für Verbesserungen; Bleibt ruhig und optimistisch in schwierigen Situationen, die zu Misserfolg führen können
 Angespornt von Projekten mit hoher Unsicherheit und Risiko aber groβem potentiellen Nutzen; Versucht als Erster in unbekannte oder ungewohnte Situationen vorzustoβen; Angeregt bei Misserfolg der in eine klare Richtung für Entwicklung für zukünftigen Erfolg zeigt

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  Keine Basis für Beurteilung Erkennt Misserfolg oder Leistungsprobleme an, wenn mit konkreten Daten oder Beispielen konfrontiert Erkennt Schwächen und reagiert positiv auf Feedback bezüglich der Leistung um sich zu verbessern; Lernt aus Erfahrungen und arbeitet gewissenhaft daran Fehler nicht zu wiederholen Beschreibt eigene Stärken und Schwächen akkurat und mit Belegen; Begrüβt oder erbittet Feedback von anderen und diskutiert mit ausgewählten Individuen über Möglichkeiten sich zu ändern Ersucht Feedback von ausgewählten Personen, um speziell ausgewählte Bereiche für Verbesserung explizit zu adressieren oder Stärken aufzubauen; Diskutiert Schwächen offen; Untersucht Gründe für Probleme, eigene Fehler einbegriffen, ohne Feedback persönlich zu nehmenHat eine akkurate und umfassende Selbsteinschätzung; Ersucht herausfordernde und potentiell peinliche oder risikoreiche Möglichkeiten für Verbesserungen; Identifiziert und bindet Ressourcen wie Personen, Prozesse oder Inhalte ein, um Stärken zu maximieren oder Schwächen zu beseitigen |  |  |

**Kognitive**

**Suche nach Informationen:** *Untersucht Themen ausführlich und ersucht Fakten und Nachweise, die für eine fundierte Entscheidung nötig sind*

 Keine Basis für Beurteilung

 Fragt unmittelbar verfügbare Individuen direkte Fragen nach aktuellen Problemen

 Untersucht Probleme direkt an den Quellen der Information

 Fragt eine Reihe von prüfenden Fragen um der Situation oder dem Problem auf den Grund zu gehen

 Stellt Untersuchungen an, indem systematische Bemühungen über eine begrenzte Zeit betrieben werden um nötige Daten oder Feedback zu erhalten
 Involviert andere, die normalerweise nicht involviert wären, wie z.B. Experten oder externe Organisationen; bringt diese dazu Informationen zu suchen

**Analytisches Denken:** *Schlieβt von Ursachen auf Effekte, wenn nötig durch mehrere Schritte*

 Keine Basis für Beurteilung
 Sortiert Informationen anhand von Listen oder Kategorien
 Sieht offensichtliche Implikationen; Kann einzelne Ursachen einzelnen Auswirkungen zuordnen
 Sortiert und klassifiziert komplexe oder groβe Datenmengen; sieht multiple und/oder subtile Implikationen, kann mehrere Ursachen einer Auswirkung zuordnen und einzelne Ursachen mehreren Auswirkungen zuordnen
 Folgt komplexen Argumentationen mit multiplen Ursachen und Auswirkungen; Extrahiert relevante Daten, um Annahmen zu testen und identifiziert wahrscheinliche Ursachen/Implikationen
 Übernimmt komplexe Aufgaben und wendet akkurate Logik an um diese systematisch in mehrere übersichtliche Teile zu gliedern; Erkennt komplexe Ursache-Wirkung Systeme und zieht logische und objektive Schlüsse aus Daten, Informationen und durchgeführten Analysen

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

 Keine Basis für Beurteilung
 Fokussiert sich auf sofortige, kurzfristige Implikationen; Wählt den offensichtlichen Weg, wenn mit Problemen konfrontiert
 Bevorzugt Problemlösungen innerhalb der Komfortzone; Tendiert dazu, Lösungen oder Empfehlungen nur vorzuschlagen, wenn die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs gering ist
 Identifiziert und fokussiert sich auf die wesentlichen Informationen, die nötig sind um das Problem zu verstehen und unterbreitet mehrere vernünftige Lösungen für das Problem
 Bezieht Perspektiven von einer Vielzahl an Quellen ein, um zu einer optimalen und unerwarteten aber dennoch sinnvollen Lösung zu kommen
 Löst schwierige und miteinander verbundene Probleme durch eigenes Wissen, eigene Erfahrungen und wenn nötig, mit Hilfe anderer Referenzen; wird von anderen bei schwierigen oder wichtigen Entscheidungen nach Input oder Rat gefragt

**Strategische Orientierung:** *Denkt über den eigenen Einflussbereich hinaus und in die Zukunft um die Herangehensweisen oder den Arbeitsumfang umzuformen*

 Keine Basis für Beurteilung
 Versteht aktuelle Auswirkungen der Arbeit oder Analyse
 Identifiziert Bereiche für Verbesserungen innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs
 Entwickelt Erkenntnisse oder Empfehlungen innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs, die einen klaren, kurzfristigen Einfluss auf die Unternehmensleistung haben
 Entwickelt Erkenntnisse oder Empfehlungen innerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs die einen langfristigen Einfluss auf die Unternehmensleistung haben

 Entwickelt Erkenntnisse oder Empfehlungen mit explizit beabsichtigtem langfristigen Einfluss auf die Unternehmensleistung, auch über den eigenen Verantwortungsbereich hinaus

(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. (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?) (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. (500 Wörter)

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