



POTENTIAL

STÄRKEN UND KOMPETENZEN FÜR FÜHRUNG

Bericht für: Martina Mustermann

ID: HC580149

Datum: 07.06.2023

PERSONALITY
GUIDANCE

EINLEITUNG

Der Potentialbericht beschreibt Ihre Stärken und die Erfordernisse an Ihre Weiterentwicklung als Manager und Führungskraft. Dieser Bericht basiert auf dem Hogan Personality Inventory (HPI) und ist in sieben Dimensionen gegliedert; jede Dimension adressiert eine andere Komponente Ihrer Fähigkeiten als Führungskraft. Führung bedeutet, ein leistungsfähiges Team aufzubauen und funktionsfähig zu halten, wobei der Einzelne davon überzeugt werden muss, dass es besser ist, eigene Ziele den Zielen der Gruppe hintenanzustellen. Die Seite 3 definiert die Dimensionen des HPI. Es sei noch einmal daran erinnert: Dieser Bericht ist entlang dieser sieben wichtigen Dimensionen aufgebaut.

Auf Seite 4 wird Ihr Hogan Personality Inventory - Profil dargestellt. Die auf das Profil folgenden Seiten beschreiben die Auswirkungen der Ergebnisse auf Ihr Verhalten als Führungskraft. Der letzte Abschnitt des Berichtes gibt Ihnen Entwicklungsempfehlungen im Zusammenhang mit Ihren Fähigkeiten. Diese Informationen können Ihnen in Ihrer weiteren beruflichen Laufbahn sehr hilfreich sein.

HINTERGRUND

Wenn Sie diesen Bericht lesen, sollten Sie sich einige Punkte vor Augen halten. Erstens gibt es hier keine „guten“ Bewertungen. Sowohl für hohe als auch niedrige Bewertungen gibt es positive und negative Bedeutungen, obwohl manche Werte für manche Kompetenzen wichtiger sind als andere. Sie sollten also Ihre Werte im Hinblick auf Ihre eigenen beruflichen Erwartungen und Ziele interpretieren und sie nicht unbedingt als absolut betrachten.

Zweitens können Sie Ihre typischen Verhaltensweisen ändern. Veränderungen sind jedoch von drei Faktoren abhängig. Erstens müssen Sie wissen, was Sie ändern möchten. Zweitens müssen Sie die Entscheidung treffen, was Sie ändern wollen. Und drittens müssen Sie wissen, wie Sie die Änderung vornehmen werden. Die von diesem Bericht gelieferten Informationen sind wichtig für alle Bemühungen, die sich auf Veränderungen und Weiterentwicklung konzentrieren.

Drittens basieren die Ergebnisse dieses Berichtes auf Forschungsarbeiten über Mitarbeiterführung. Diese sind im Laufe der letzten 20 Jahre mithilfe einer repräsentativen Auswahl berufstätiger Erwachsener und Führungskräften durchgeführt worden. Der Punkt ist, dass dieser Bericht Sie mit Ihresgleichen vergleicht und nicht mit Ihren Mitarbeitern.

Aber letztendlich ist die wichtigste Eigenschaft bei der Führung von Mitarbeitern - wie schon vorher gesagt - die Fähigkeit, ein Team aufzubauen und es funktionsfähig zu halten, ein Team, das höchste Leistung und beste Ergebnisse hervorbringt. Die verschiedenen Teile des Berichtes befassen sich allesamt mit Ihren Möglichkeiten diese Aufgabe zu erfüllen.

DIMENSIONEN

Die sieben Komponenten des Potentialberichts für Führungskräfte sind wie folgt definiert:

AUSGEGLICHENHEIT

Die Werte der Ausgeglichenheitsskala zeigen das Ausmass, in dem eine Person ruhig und ausgeglichen oder umgekehrterweise launisch und impulsiv ist. Menschen mit hohen Bewertungen erscheinen zuversichtlich, unverwundlich und optimistisch. Leute mit niedrigen Bewertungen erscheinen gespannt, gereizt und negativ.

AMBITION

Die Werte der Ambitionsskala zeigen das Ausmass, in dem eine Person wie eine Führungskraft auftritt, um Status bemüht ist und auf Leistung Wert legt. Menschen mit hohen Werten erscheinen konkurrenzorientiert und sehr um ihr Vorwärtskommen bemüht. Menschen mit niedrigen Werten erscheinen eher unbestimmt und nicht an ihrem Vorwärtskommen interessiert.

SOZIALE UMGÄNGLICHKEIT

Die Werte der Umgänglichkeitsskala zeigen das Ausmass, in dem eine Person gerne Umgang mit anderen pflegt und sich selbstbewusst im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld bewegt. Menschen mit hohen Bewertungen erscheinen kontaktfreudig, haben eine interessante Persönlichkeit und sind impulsiv, sie arbeiten ungern alleine. Menschen mit niedrigen Bewertungen erscheinen reserviert und still, sie ziehen nicht gerne die Aufmerksamkeit anderer auf sich und es macht ihnen nichts aus, alleine zu arbeiten.

EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

Die Einfühlungsvermögensskala spiegelt gesellschaftliche Gewandtheit, Takt und Wahrnehmungsvermögen wider. Menschen mit hohen Bewertungen erscheinen freundlich, warm und beliebt. Menschen mit niedrigen Bewertungen erscheinen unabhängig, unverhohlen und direkt.

BESONNENHEIT

Die Besonnenheitsskala befasst sich mit Selbstbeherrschung und Gewissenhaftigkeit. Menschen mit hohen Werten erscheinen gut organisiert, verlässlich und sorgfältig. Sie halten sich an die Regeln und sind leicht durch ihre Vorgesetzten zu führen. Menschen mit niedrigen Werten erscheinen impulsiv und flexibel. Sie neigen dazu, sich gegen die Regeln und Anweisungen ihrer Vorgesetzten zu sträuben; sie können aber auch kreativ und spontan sein.

WISSBEGIERDE

Die Wissbegierdeskala spiegelt das Mass wider, in dem eine Person neugierig, wagemutig und phantasievoll erscheint. Menschen mit hohen Werten sind wahrscheinlich von einer schnellen Auffassungsgabe und sie sind visionär, sie können sich jedoch leicht langweilen und beschäftigen sich nicht so sehr mit Details. Menschen mit niedrigen Werten neigen dazu, praktisch und aufmerksam zu sein und sie haben die Fähigkeit, sich lange konzentrieren zu können.



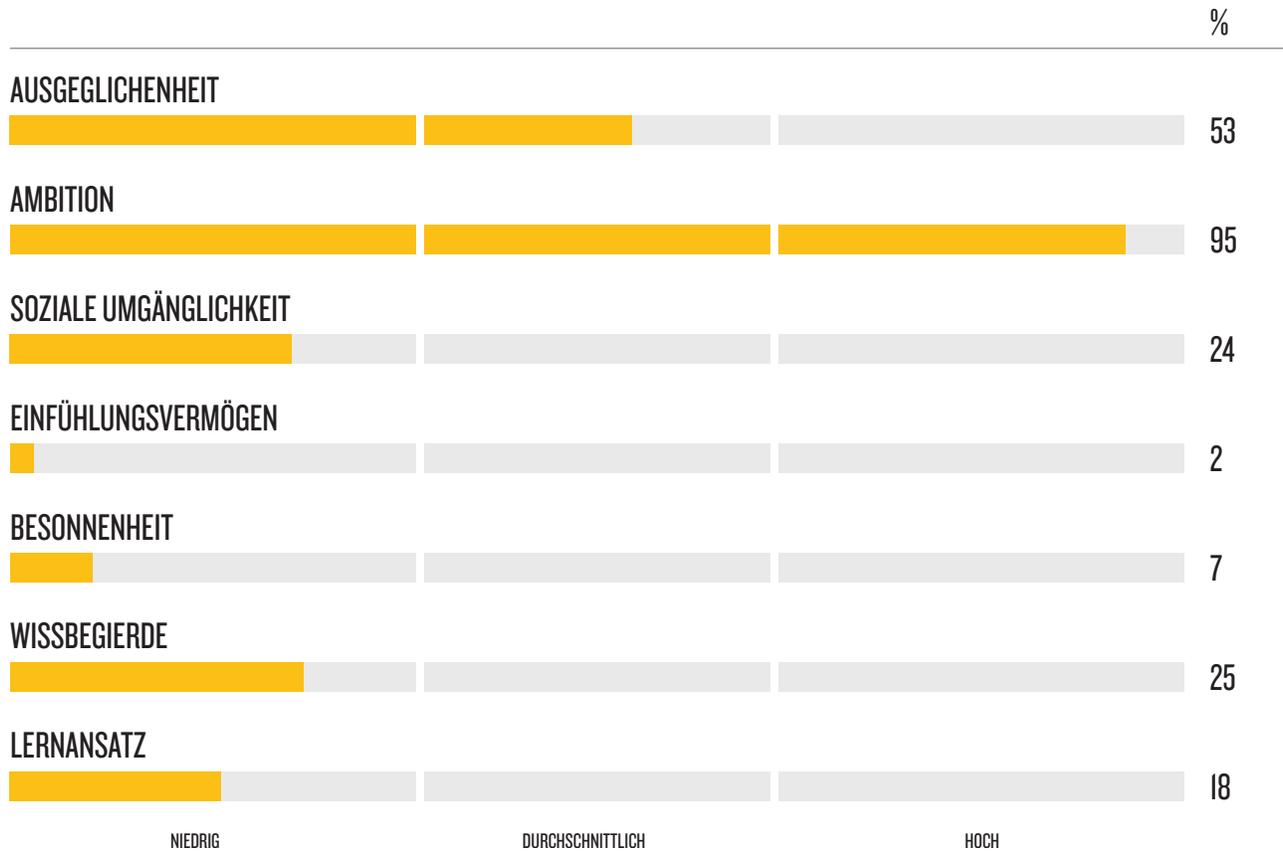
LERNANSATZ

Die Lernansatzskala spiegelt das Ausmass wider, in dem eine Person sich gerne akademisch beschäftigt und Wert auf Bildung als Selbstzweck legt. Menschen mit hohen Werten lesen und lernen gerne. Menschen mit niedrigen Werten sind an formaler Bildung weniger interessiert und lernen lieber praktisch und „on-the-job“ am Arbeitsplatz.



PROFIL ZUM FÜHRUNGSPOTENTIAL

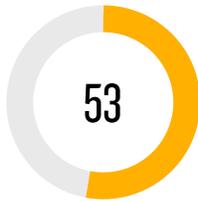
SKALEN



Dieser Bericht ist valide und interpretierbar

AUSGEGLICHENHEIT

Betrifft Gelassenheit, Optimismus und emotionale Ausgeglichenheit.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie erscheinen gelassen in Stresssituationen.
 - Sie hören sich Kritik an, ohne diese persönlich zu nehmen.
 - Sie verstehen ihre eigenen Stärken und Schwächen.
 - Sie lernen aus ihren Fehlern.
 - Sie sind geduldig mit ihren Mitarbeitern.
-

DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie ruhig und ausgeglichen erscheinen, offen für Verbesserungsvorschläge sind, sich Feedback Ihrer Mitarbeiter anhören und auch bei Enttäuschungen durchhalten.

DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

GELASSENHEIT: Sie vertragen normalerweise Stress ganz gut und bringen Ihre Gefühle angemessen zum Ausdruck. Obwohl Sie vielleicht manchmal ärgerlich oder frustriert sind, neigen Sie nicht dazu, anderen gegenüber feindselig oder kritisch zu sein.

ZUHÖREN: Die meisten Menschen sehen Sie als nicht nur mit sich selbst beschäftigt an und sie sehen Sie auch nicht als desinteressiert an anderen Menschen. Man kann darauf zählen, dass Sie aufmerksam und verständnisvoll sind und andere nicht unnötig schikanieren.

LERNEN UND DIE FÄHIGKEIT, SICH FÜHREN UND ENTWICKELN ZU LASSEN: Sie sind an Feedback über Ihre Leistung interessiert und scheinen sowohl positive als auch negative Informationen gut zu verkraften. Andere sehen Sie als Menschen, der seine Fehler einsieht und diese nicht wiederholen will. Eigentlich müssten Sie mit Feedback gut umgehen und aus vergangenen Erfahrungen lernen können.

BEZIEHUNGEN AUFBAUEN: Ihre Stetigkeit und Berechenbarkeit hilft Ihnen beim Aufbau und Aufrechterhalten guter zwischenmenschlicher Beziehungen.

STRESSMANAGEMENT: Mit Belastungen und Stress bei der Arbeit scheinen Sie gut fertig zu werden. Beides hält Sie selten davon ab, Ihre Arbeit rechtzeitig fertigzustellen.

AUSGEGLICHENHEIT

EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

GELASSENHEIT:

- Als Führungskraft sehen Sie Ihre Mitarbeiter als Vorbild an. Weil Sie ein Vorbild für sie sind, sollten Sie hilfreiche Tipps und Hinweise mit ihnen teilen.
- Obwohl Sie üblicherweise in den meisten Situationen ziemlich gelassen bleiben, gibt es schon einige Dinge, die Sie wirklich auf die Palme treiben. Stellen Sie fest, was Sie ärgert, versuchen Sie sich emotional darauf vorzubereiten und halten Sie Ihre Gefühle im Griff, wenn diese Situationen eintreten.

ZUHÖREN:

- Sie scheinen die Fähigkeit zu besitzen, Ihre persönlichen Probleme beiseite zu schieben und sich, wenn nötig, auf die Probleme anderer zu konzentrieren.

LERNEN UND DIE FÄHIGKEIT, SICH FÜHREN UND ENTWICKELN ZU LASSEN:

- Identifizieren Sie Ihre Stärken und bedienen Sie sich ihrer, während Sie an Ihrer weiteren Entwicklung arbeiten. Bitten Sie Kollegen, denen Sie vertrauen, um spezifisches Feedback in Bezug auf Ihr Auftreten und Ihre Arbeitsleistung.
- Sie sehen Feedback als etwas Konstruktives an, ohne es persönlich zu nehmen.

BEZIEHUNGEN AUFBAUEN:

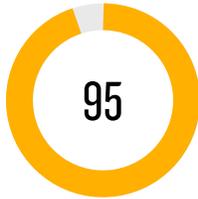
- Sie neigen dazu, in den meisten Situationen die Ruhe zu bewahren und dies fördert Ihre Fähigkeit zum Aufbau von Beziehungen mit anderen. Verhalten Sie sich weiter so und seien Sie ein Vorbild für andere im Unternehmen.

STRESSMANAGEMENT:

- Als Führungskraft müssen Sie sich darüber im Klaren sein, dass andere mit Druck u.U. nicht so gut umgehen können wie Sie. Versuchen Sie zu verstehen, wie Ihre Mitarbeiter auf eine starke Arbeitsbelastung reagieren und ergreifen Sie, wenn notwendig, Massnahmen zum Stressabbau.
- Tauschen Sie Vorschläge und Techniken zum Umgang mit und dem Abbau von Stress mit den Mitgliedern Ihres Teams aus. Sie sollten hierbei auch als Vorbild dienen.

AMBITION

Betrifft das Übernehmen von Initiative, Streben nach Führungsrollen und Konkurrenzdenken.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie treffen gerne Entscheidungen und übernehmen die Führung.
 - Sie nehmen schwierige Herausforderungen an.
 - Sie sprechen gerne in der Öffentlichkeit.
 - Sie schüchtern jüngere Menschen oder Mitarbeiter ein.
 - Sie scheinen bestrebt, voranzukommen.
-

DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie aktiv, fleissig, wettbewerbsorientiert und sehr an Ihrem Vorwärtskommen interessiert sind. Sie mögen Führungsrollen und halten gerne das Ruder in der Hand. Mit Erfahrung und zwischenmenschlichem Geschick können Sie bei komplexen Projekten die Führungsrolle übernehmen. Andererseits neigen Sie möglicherweise dazu, mit Ihren Mitarbeitern in Wettbewerb zu treten oder diese einzuschüchtern, ohne dass Sie das beabsichtigen.

DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

HANDLUNGSORIENTIERUNG: Sie sind fleissig, wettbewerbsorientiert und wollen erfolgreich sein. Man kann sich darauf verlassen, dass Sie die Initiative ergreifen, Probleme bewältigen und die Dinge zum Laufen bringen.

DAS VORANTREIBEN DER KARRIERE: Sie haben klare Vorstellungen von dem, was Sie erreichen können und Sie haben die Energie und das Selbstvertrauen, um die Dinge in Gang zu bringen. Sie scheinen bereit zu sein Projekte durchzusetzen, bis sie erledigt sind.

INITIATIVE: In schwierigen Zeiten haben Sie das Selbstvertrauen und den Wunsch, andere zu führen. Andere Menschen orientieren sich oftmals an Ihnen als Wegweiser und Sie weisen Ihnen diesen Weg. Wieder andere erwarten, dass Sie tun was getan werden muss, wenn Probleme auftreten und das, ohne darum gebeten zu werden.

ERGEBNISSE ERZIELEN: Sie empfinden Stolz, wenn Sie Arbeiten durchführen und erledigen. Andere Menschen erwarten, dass Sie sich und Ihre Mitarbeiter genügend motivieren können, um Projekte zu erledigen und Ziele zu übertreffen.



ENTSCHEIDUNGSFINDUNG: Sie haben keine Angst davor, Entscheidungen zu treffen, selbst wenn nicht alle Informationen zur Verfügung stehen. Sie sollten jedoch Entscheidungsprozesse delegieren, wenn dies angebracht ist.

AMBITION

EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

HANDLUNGSORIENTIERUNG:

- Ein Teil Ihrer Aufgabe als Führungskraft beinhaltet auch, dass Sie Wissen und Können Ihrer Mitarbeiter fördern und unterstützen. Hüten Sie sich davor, mit Ihren Mitarbeitern in Wettbewerb zu treten oder auch nur den Anschein zu erwecken, dass Sie dies tun.
- Obgleich es wünschenswert ist, dass Sie tatkräftig und entscheidungsfreudig handeln, führt sorgfältige Planung oftmals zu besseren Entscheidungen. Als Führungskraft sollten Sie sich davor hüten, jedes Thema als dringend zu behandeln. Reagieren Sie nur schnell in Situationen, die dies erfordern.

DAS VORANTREIBEN DER KARRIERE:

- In Anbetracht Ihres beherrschenden Auftretens und Ihres Durchsetzungsvermögens sollten Sie sich hüten, Kollegen vor den Kopf zu stoßen. Bemühen Sie sich um Einigkeit für Ihre Pläne, pflegen Sie Kommunikation und gute Beziehungen mit Ihren Kollegen, weisen Sie Mitarbeitern Verantwortung zu, teilen Sie aber auch die Erfolge mit ihnen.
- Bitten Sie jemanden, dem Sie vertrauen, um Feedback über Ihr Auftreten und Ihre Leistung als Mitglied eines Teams. Falls dieses Feedback nicht positiv ist, sorgen Sie für Massnahmen zur Verbesserung.
- Unterstützen Sie das berufliche Vorwärtkommen Ihrer Mitarbeiter und Ihrer Kollegen. Beteiligen Sie andere an Projekten, delegieren Sie Aufgaben, wann immer das möglich ist und suchen Sie nach Möglichkeiten, im Rahmen von Vorhaben mit anderen Teams zusammenzuarbeiten.

INITIATIVE:

- Nehmen Sie nicht mehr Aufgaben an, als Sie verkraften können. Nicht gehaltene Versprechen können das Vertrauen anderer in Sie untergraben.
- Schätzen Sie realistisch ein, was Ihr in der Lage Team zu leisten ist und widerstehen Sie der Verlockung, die Leistungsfähigkeit Ihres Teams im Übermass zu beanspruchen.
- Halten Sie sich vor Augen, dass nicht jeder Ihre Einsatzbereitschaft besitzt. Hüten Sie sich davor, Ihr Team zu überfordern. Zielorientiert zu sein ist zwar ein wünschenswertes Vorgehen, achten Sie aber auf Hinweise, ob Ihre Mitarbeiter abschalten bzw. ausgelaugt werden.

ERGEBNISSE ERZIELEN:

- Sie haben hohe Erwartungen an die Leistungen Ihres Teams, aber nicht jeder teilt diese Orientierung. Achten Sie darauf, anderen Ihre Erwartungen mitzuteilen und gehen Sie dann entsprechend damit um.
- Seien Sie vorsichtig, wenn Sie Druck auf andere ausüben – ihre Möglichkeiten und/ oder ihre Qualifikationen entsprechen u.U. nicht der Ihren.



ENTSCHEIDUNGSFINDUNG:

- Bevor Sie eine Entscheidung treffen, sollten Sie darauf achten, alle für diese Entscheidung wichtigen Informationen zu überprüfen. Denken Sie an das Motto des Zimmermanns: „Zweimal messen, einmal schneiden“.
- Sie treffen Entscheidungen wahrscheinlich schnell und selbstsicher. Infolgedessen verlassen sich andere möglicherweise darauf, dass Sie die notwendigen Entscheidungen treffen, was deren Fähigkeiten und Kenntnisse aber nicht verbessert. Daher sollten Sie Dinge delegieren und Ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung für Entscheidungen in ihren Arbeitsbereichen übertragen.

SOZIALE UMGÄNGLICHKEIT

Betrifft Kommunikationsfreudigkeit, gesellschaftliche Gewandtheit und Fähigkeit zum Gedankenaustausch.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie hören mehr zu, als dass sie reden und überlegen, bevor sie sprechen.
 - Sie bevorzugen es alleine zu arbeiten.
 - Sie unterbrechen ihre Mitarbeiter nicht oder lenken sie ab.
 - Sie bevorzugen formelle, strukturierte Meetings.
 - Sie geben ihren Mitarbeitern nicht genügend Feedback.
-

DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie gerne alleine arbeiten, Wert auf Ihren persönlichen Bereich legen und lieber schriftlich kommunizieren als von Mensch zu Mensch. Sie erscheinen distanziert und im Umgang mit anderen zurückhaltend. Sie lassen aber Ihren Mitarbeitern viel Freiraum und unterbrechen oder schikanieren sie nicht. Weil Sie davon absehen, sich selbst in den Vordergrund zu drängen, müssen Ihre Mitmenschen von sich aus erkennen, was Sie überhaupt für gute Arbeit leisten.

DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

ZWISCHENMENSCHLICHE KONTAKTE HERSTELLEN: Sie nehmen nur sehr unentschlossen und zurückhaltend Kontakt mit Fremden oder Menschen, die Sie nicht gut kennen, auf. Als Führungskraft müssen Sie aber Kontakte mit anderen Menschen in Ihrem Unternehmen entwickeln.

ENERGIE: Auf andere wirken Sie still, reserviert und etwas teilnahmslos bezüglich neuer Leute oder neuer Projekte. Stellen Sie sicher, dass Sie richtig mit ihnen in Kontakt treten.

ZUGÄNGLICHKEIT: Andere sehen Sie als Menschen, der schwer kennenzulernen und vielleicht schüchtern, distanziert oder reserviert ist.

PERSÖNLICHES NETZWERK: Ihr zögerlicher Umgang mit anderen Menschen kann Sie davon abhalten Verbindungen zu knüpfen, die Sie brauchen, um in Ihrem Beruf weiterzukommen.

TEAMORIENTIERUNG: Da Sie lieber alleine arbeiten, sollten Sie vielleicht Strategien entwickeln, wie Sie als Teil eines Teams arbeiten könnten.

SOZIALE UMGÄNGLICHKEIT

EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

ZWISCHENMENSCHLICHE KONTAKTE HERSTELLEN:

- Als Führungskraft gehört es dazu, sich zwischendurch zu überwinden und sich mit anderen auseinanderzusetzen. Ihr Kontakt muss dabei nicht nur auf die Arbeit beschränkt sein. Unterhalten Sie sich zwanglos und lernen Sie Ihre Mitarbeiter kennen.
- Sie haben vielleicht regelmässigen Umgang mit ein bis zwei Mitarbeitern Ihres Teams. Möglicherweise besteht Ihr erweitertes Team aber aus mehr Mitgliedern. Lernen Sie auch den Rest Ihrer Mitarbeiter näher kennen.

ENERGIE:

- Führungskräfte mit Ihren Eigenschaften sprechen manchmal nicht so gerne vor anderen Menschen. Falls dies auf Sie zutrifft, sollten Sie an Ihrem öffentlichen Auftreten arbeiten. Suchen Sie nach einem Vorbild, ahmen Sie seinen Präsentationsstil nach und arbeiten Sie mit ihm zusammen, um diese Fähigkeiten zu entwickeln. Schaffen Sie sich Möglichkeiten, Ihre Präsentationsfähigkeit häufiger zu üben.

ZUGÄNGLICHKEIT:

- Führungskräfte müssen ansprechbar sein. Halten Sie deshalb Ihre Türe offen und pflegen Sie regelmässigen Kontakt mit Ihren Mitarbeitern.
- Falls Sie mehr als die Hälfte Ihrer Kontakte mit E-Mail erledigen, dann sollten Sie sich bemühen, mit anderen zu telefonieren oder persönlich mit ihnen zu sprechen.
- Versuchen Sie, jeden Tag mindestens drei Mal persönlichen Kontakt mit Ihren Mitarbeitern zu haben. Sie stärken dadurch deren Arbeitsmoral und Sie erhalten eine grössere Einsatzbereitschaft von ihnen.

PERSÖNLICHES NETZWERK:

- Als Führungskraft müssen Sie ein Netzwerk von Kontakten innerhalb Ihrer Organisation aufbauen. Bauen Sie mit jedem Inhaber einer Schlüsselposition in den Abteilungen Ihrer Organisation gute Beziehungen auf. Finden Sie heraus, an welchen Projekten Sie gemeinsam arbeiten, wie die Bedürfnisse anderer Abteilungen aussehen und wie Ihre Gruppe helfen kann, diesen Bedürfnissen nachzukommen. Andere Mitglieder der Organisation werden es zu schätzen wissen, wenn Sie versuchen, etwas über Ihre Arbeit in Erfahrung zu bringen, was wiederum das Netz Ihrer Verflechtungen erweitern kann.
- Finden Sie ein Vorbild mit einem ausgedehnten internen Netzwerk. Bitten Sie diese Person um Feedback und Rat und erstellen Sie dann einen Plan für Ihre Weiterentwicklung in diesem Bereich.

TEAMORIENTIERUNG:

- Als Manager sind Sie verantwortlich für die Führung einer Gruppe von Menschen und Sie sollten nicht nur für sich alleine arbeiten. Halten Sie regelmässige Meetings ab und beteiligen Sie Ihre Teammitglieder an den Entscheidungsprozessen.
- Stärken sie Ihr Team durch Zusammentreffen, die auch ausserhalb des Arbeitsplatzes stattfinden, wie z. B. ein zwangloses Zusammenkommen nach der Arbeit oder gemeinsame Mahlzeiten.

EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

Betrifft ein angenehmes Wesen, Rücksichtnahme und eine solide Fähigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen aufrechtzuerhalten.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie stellen schwache Mitarbeiter zur Rede.
 - Sie beziehen unbeliebte Positionen und behalten sie auch bei.
 - Sie setzen Leistungsmaßstäbe durch.
 - Sie erscheinen hart und unerbittlich.
 - Sie machen in Bezug auf Ihre Vorstellungen keine Kompromisse.
-

DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie nichts dagegen haben, auch einmal unpopuläre Meinungen zu vertreten, Standards einzufordern oder Mitarbeiter unter Druck zu setzen, um zu einem Ergebnis zu gelangen. Wenn Sie sich über die mangelnde Leistung anderer Menschen ärgern, dann sind Sie gerne bereit, darüber zu sprechen. Sie sollten sich vielleicht von Zeit zu Zeit immer einmal wieder klar machen, dass Sie diplomatischer vorgehen sollten.

DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

MITGEFÜHL: Manchmal scheint es, als ob es Ihnen wichtiger ist, Aufgaben vom Tisch zu bekommen, anstatt sich zu fragen, wie andere Menschen sich fühlen, wenn sie diese Aufgabe erledigen.

ZUSAMMENARBEIT: Sie neigen zu Unabhängigkeit. Sie müssen sich deshalb darüber im Klaren sein, dass andere dies als Unwillen zur Zusammenarbeit werten könnten.

NACH DER MEINUNG ANDERER FRAGEN: Weil Sie unabhängig erscheinen, meinen andere möglicherweise, dass es Ihnen egal ist, wie Ihre eigene Arbeit von anderen wahrgenommen und bewertet wird.

MITARBEITER AUF UNANGENEHMES ANSPRECHEN: Sie scheuen sich nicht vor Konfrontationen und sind bereit, nötigenfalls auch negatives Feedback zu erteilen.

ALLEIN HANDELN: Wenn Sie davon überzeugt sind Recht zu haben, dann sind Sie auch bereit, unpopuläre Standpunkte zu vertreten und an diesen festzuhalten.

EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

MITGEFÜHL:

- Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern deren Leistung besprechen, versuchen Sie, doppelt so viel positives Feedback zu geben wie Sie negatives geben.
- Teilen Sie Ihren Mitarbeitern mit, dass Sie Verständnis dafür haben, dass Fehler gemacht werden und dass Sie dies auch in schwierigen Zeiten akzeptieren.
- Denken Sie darüber nach, welche Folgen Ihre Handlungsweisen für andere nach sich ziehen, bevor Sie eine Entscheidung treffen.

ZUSAMMENARBEIT:

- Ihr Erfolg als Führungskraft hängt von Ihrer Fähigkeit ab, Menschen zu führen. Wenn Sie zu eigenständig vorgehen, könnte das Probleme geben. Um gut zu führen, müssen Sie die Ansichten anderer akzeptieren, sie überzeugen und dann solche Entscheidungen treffen, die ihre Vorschläge mit in Betracht ziehen.
- Versuchen Sie sich mit den Menschen auszusprechen, mit denen Sie in der Vergangenheit Probleme hatten.

NACH DER MEINUNG ANDERER FRAGEN:

- Nur weil man selten über Ihre Leistung spricht, heisst dies nicht, dass sie notwendigerweise zufriedenstellend ist. Bitten Sie deshalb aktiv um Feedback, damit Sie selbst besser werden können.

MITARBEITER AUF UNANGENEHMES ANSPRECHEN:

- Wenn Sie bei Ihren Mitarbeitern unangenehme Dinge offen ansprechen, sollten Sie darauf achten, gleichzeitig auch ein gewisses Mass an positivem Feedback und konstruktiver Kritik zu vermitteln, so dass diese Mitarbeiter Ihre Botschaft mit positiveren Vorzeichen erhalten.
- Manche Führungskräfte geniessen es, auf Schwächen von Angestellten hinzuweisen und sie suchen immer nach passenden Gelegenheiten dafür. Ein solches Verhalten zerrüttet die Arbeitsmoral des Teams und die Motivation Einzelner.
- Wenn Sie konstruktive Kritik üben oder negatives Feedback geben, sollten Sie dies in einem privaten Rahmen tun. Geben Sie niemals negatives Feedback in der Öffentlichkeit.

ALLEIN HANDELN:

- Teile der Führungsrolle bestehen auch darin, Verantwortung für aufkommende Probleme zu übernehmen und Sie scheinen dazu bereit zu sein. Denken Sie auch daran, anderen zu gestatten, für das Lösen von Problemen verantwortlich zu sein und dies als Teil ihrer Entwicklung zu sehen.
- Wenn Sie der einzige sind, der ein übliches Verfahren in Frage stellt, fragen Sie sich, warum das so ist. Haben Sie einen anderen Standpunkt oder mehr Informationen als andere? Mögen Sie die Aufmerksamkeit, die Sie durch das Andersdenken erhalten? Wenn Sie diese Fragen nicht beantworten können, fragen Sie einen guten Freund oder Kollegen um seine Meinung.
- Sie müssen verstehen lernen, dass zu kämpfen sich nicht immer lohnt. Konzentrieren Sie sich lieber auf anderes.

BESONNENHEIT

Betrifft Gewissenhaftigkeit, Verlässlichkeit und den Willen, sich an Vorschriften zu halten.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie können gut mit Mehrdeutigkeiten und mangelnder Struktur umgehen.
- Sie sind fähig, schnell die Richtung zu wechseln.
- Sie sind flexibel in Bezug auf Regeln und aufgeschlossen gegenüber Veränderungen.
- Sie planen nicht im Voraus.
- Sie sind bei sich wiederholenden oder detaillierten Aufgaben gelangweilt.

DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie ohne Probleme unter sich verändernden und unklaren Rahmenbedingungen arbeiten können. Sie sind auch einmal bereit, die geltenden Regeln und Vorgehensweisen anzuzweifeln. Auch sind Sie in der Lage, an mehreren Aufgaben parallel zu arbeiten und es ist Ihnen egal, wenn Sie unterbrochen werden. Andere sehen Sie als flexibel und spontan an, aber auch als impulsiv und unberechenbar.

DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

UMGANG MIT UNKLARHEITEN: Es scheint Ihnen leicht zu fallen, ohne viel Struktur oder Richtungsweisung zu arbeiten. Sie schalten schnell um, können sich auf anderes konzentrieren und die notwendigen Massnahmen ergreifen, ohne dass Ihnen alle problemrelevanten Daten zur Verfügung stehen.

FLEXIBILITÄT: Sie können schnell die Richtung ändern und mehrere Projekte auf einmal bearbeiten. Sie umgehen auch schon mal die Regeln, um Ihre Sachen zu erledigen.

PLANUNG: Planen ist nicht Ihre Stärke, vor allem weil Sie nicht gerne dazu gezwungen werden wollen, Regeln und etablierte Vorgehensweisen zu berücksichtigen.

AUF DETAILS UND FRISTEN ACHTEN: Details langweilen Sie leicht. Sie konzentrieren sich lieber auf das Gesamtziel als auf die spezifischen Schritte, die zu seiner Erreichung notwendig sind und neigen dazu, Fristen als unverbindlich und nicht so wichtig anzusehen.

ORIENTIERUNG AN RICHTLINIEN: Sie sind bereit, gängige Regeln und Verfahrensweisen zu umgehen, um Ihre Ziele zu erreichen - es ist leichter, sich zu entschuldigen, als um Erlaubnis zu fragen.

BESONNENHEIT

EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

UMGANG MIT UNKLARHEITEN:

- Obgleich Sie vielleicht bei Ihrer Arbeit nicht viel Struktur benötigen, müssen Ihre Mitarbeiter schon vorgegebene Bahnen haben. Sie könnten es als grosse Herausforderung empfinden, ohne diese Rahmenbedingungen arbeiten zu müssen, besonders wenn sie noch dabei sind, sich mit ihrem Aufgabengebiet vertraut zu machen. Nehmen Sie sich also Zeit, ihnen die notwendigen Bestimmungen, Vorgehensweisen und Erwartungen im Voraus zu erklären.
- Obwohl Sie vielleicht gerade in Zeiten von Unsicherheit aufblühen, kann das bei Ihren Mitarbeitern ganz anders sein. Stellen Sie sicher, dass Fragen beantwortet werden und Entscheidungen an jene Leute mitgeteilt werden, die darüber Bescheid wissen müssen.

FLEXIBILITÄT:

- Sie lieben Veränderung und Wandel und übernehmen wahrscheinlich schnell neue Strategien und Ideen. Seien Sie sich aber darüber im Klaren, dass andere Menschen vielleicht nicht so ausgeglichen sind wie Sie. Beobachten Sie ihr Verhalten, um Hinweise darüber zu bekommen, wann Sie langsamer treten und Ihre Ideen eventuell nochmals darlegen sollten, bevor Sie weitermachen.
- Stellen Sie als Führungskraft sicher, dass Sie nicht einfach Änderungen einführen, weil es Ihnen gerade so passt. Seien Sie sich darüber im Klaren, dass die Änderung von Verfahrensweisen von den Mitarbeitern des Unternehmens neue Sichtweisen und Herangehensweisen erfordert. Sie riskieren eine Demotivation Ihrer Mitarbeiter, wenn Sie unnötige Änderungen einführen.
- Unterstützen Sie andere, die nicht so flexibel und anpassungsfähig sind wie Sie. Fördern und überzeugen Sie sie, neue Strategien zu verwenden und helfen Sie Ihnen dabei, neue Lösungen für alte Probleme zu finden.

PLANUNG:

- Obgleich Sie vielleicht nicht gerne klare Handlungspläne schmieden und Zeitpläne anfertigen, verhilft Ihnen eine gewisse Sorgfalt in diesem Bereich zu mehr Effizienz. Bestimmen Sie die Klarheit und Plausibilität verschiedener Strategien im Voraus und lassen Sie von Plänen ab, die einfach unmöglich sind.

AUF DETAILS UND FRISTEN ACHTEN:

- Als Führungskraft denken Sie lieber an Ergebnisse als an Details. Dennoch sollten Sie versuchen, die Feinheiten in der Arbeit Ihres Bereiches zu verstehen. Das wird Ihnen dabei helfen, Ihr Team gegenüber anderen besser zu vertreten.
- Obwohl Sie keine Details mögen, könnten Sie Ihre Ergebnisse verbessern, wenn Sie auf Details und auf einzuhaltende Fristen achten würden.

ORIENTIERUNG AN RICHTLINIEN:

- Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern und vergewissern Sie sich, dass Sie die gleichen Ansichten dazu besitzen, welche Regeln und Vorschriften eingehalten werden sollten. Regeln zu ignorieren, die Vorgesetzte als wichtig ansehen, kann ernsthafte Konsequenzen haben.
- Ihre Gleichgültigkeit gegenüber Vorschriften kann manche Leute verärgern. Darüber hinaus könnten manche Mitglieder Ihrer Gruppe Ihrem Beispiel folgen. Achten Sie darauf, was für eine Art Vorbild Sie werden.

WISSBEGIERDE

Betrifft Neugier, Phantasie, Vision und die Neigung, sich leicht zu langweilen.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie gehen bei ihrer Arbeit eher pragmatisch als strategisch vor.
 - Sie lösen Probleme praktisch und konkret.
 - Sie beherrschen Einsatz und Durchführung ihrer beruflichen Verfahrensvorschriften.
 - Sie sprechen selten über die globale Vision Ihres Unternehmens.
 - Sie lösen Probleme unter Einsatz üblicher Verfahren.
-

DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie ein praktischer, schnörkelloser Problemlöser sind, der sich mit überflüssigen Abstraktionen nicht beschäftigt. Sie scheinen bei einer Aufgabe dranbleiben zu können und bleiben auch bei sich wiederholenden Problemen konzentriert. Obgleich andere Mitarbeiter Sie als wertvollen Ansprechpartner zum Sondieren neuer Ideen sehen, sind Sie aber wahrscheinlich auch der Ansicht, dass Sie sich über die Lage des Gesamtunternehmens nicht besonders viele Gedanken machen müssen.

DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

KREATIVITÄT: Sie ziehen es vor, Probleme mit Methoden zu lösen, die schon in der Vergangenheit gut funktioniert haben. Es ist aber wichtig, sich über neue Methoden, die auf neuen Technologien basieren und an Ihren Betrieb angepasst werden können, zur Problemlösung zu informieren.

MIT INNOVATIONEN UMGEHEN: Sie suchen vielleicht nicht immer aktiv nach den neusten Ideen in Ihrem Bereich, scheinen aber neuen Ideen offen gegenüberzustehen, vor allem, wenn diese einen praktischen Nutzen haben.

NEUGIER: Ihre Konzentration auf Ihre Aufgabe und die Neigung, sich auf die derzeitigen Arbeiten zu konzentrieren, bringen Sie dazu wichtige Dinge, die nicht unmittelbar relevant sind, zu ignorieren. Falls dem so ist, schränken Sie dadurch Ihre Fähigkeit ein, kreative Gedankengänge und unkonventionelle Lösungen zu finden.

VISION: Ihr Interesse an praktischen Problemen könnte Sie dazu veranlassen, die grossen Zusammenhänge und den strategischen Rahmen zu ignorieren.

PROBLEME LÖSEN: Obgleich Sie Ihre Probleme am liebsten mit bewährten Methoden lösen, funktionieren diese Methoden, besonders wenn Sie mit neuen Problemen zu tun haben, vielleicht nicht immer.

WISSBEGIERDE

EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

KREATIVITÄT:

- Sie neigen dazu, Probleme nach einem Standardschema anzugehen. Obgleich das vielleicht für Sie gut funktioniert, können in bestimmten Situationen nur Lösungen gefunden werden, wenn Sie anders an das Thema herangehen. Falls Ihnen dies ungewohnt erscheint, dann suchen Sie sich Kollegen aus, die in dieser Hinsicht ihre Stärken haben. Hören Sie ihnen zu, erweitern Sie Ihren Horizont und fördern Sie Ihre Fähigkeit, anders zu denken.

MIT INNOVATIONEN UMGEHEN:

- Schätzen Sie ab, was die Konkurrenz tut, um Ihren Wettbewerbsvorteil besser herausarbeiten und präsentieren zu können. Welche Massnahmen funktionieren in anderen Firmen und welche sind für Ihre Organisation sinnvoll?

NEUGIER:

- Sie sind aufgabenorientiert und konzentrieren sich vielleicht lieber auf unmittelbare Aufträge. Effektive Führungskräfte behalten aber eine breit angelegte Sichtweise und stellen althergebrachte Verfahrensweisen in Frage. Das nächste Mal, wenn Sie ein Projekt beginnen, sollten Sie sich u.a. fragen: „Warum tue ich dies?“ „Wie kann ich dabei effektiver vorgehen?“ „Welche Auswirkungen hat dies auf andere?“ Ihre Sichtweise wird sich dadurch ändern und Sie treffen bessere Entscheidungen für sich und Ihr Team.

VISION:

- Effiziente Führungskräfte haben eine Zukunftsvision, die sie versuchen, in die Praxis umzusetzen. Machen Sie sich Gedanken über jene Veränderungen, die Sie gern in Ihrer Organisation sehen würden, die Aufgaben, mit denen Ihre Organisation derzeit konfrontiert ist, darüber, wie Technologie Ihren Geschäftsbereich verändern kann und darüber, was Ihre Konkurrenz wahrscheinlich tun wird. Das wird Ihnen helfen, Ihre Zukunftsvision zu definieren, die Sie auch den Mitgliedern Ihres Teams mitteilen sollten.
- Lassen Sie sich nicht durch die Befürchtung „unrecht“ zu haben, von der Entwicklung einer Zukunftsvision abhalten. Zukünftige Ereignisse vorherzusagen ist schwierig und niemand kann eine exakte Prognose liefern, aber Ihre Ansichten sind genauso wichtig wie die anderer.

PROBLEME LÖSEN:

- Sie ziehen u.U. bewährte Lösungen für Probleme vor, sollten sich jedoch Fragen, ob es bessere Möglichkeiten zum Erreichen derselben Ergebnisse gibt. Erstellen Sie eine Liste alternativer Lösungen, beurteilen Sie sie im Vergleich zu der Entscheidung, die Sie normalerweise treffen würden und treffen Sie dann Ihre Wahl.
- Bitten Sie Ihre Mitarbeiter, alternative Lösungen für Probleme zu finden und überprüfen Sie dann diese Ideen. Auf diese Weise ermutigen Sie sie zu Innovationen und erhöhen Ihre Erfolgchancen.

LERNANSATZ

Betrifft die Freude an formaler Bildung und aktiver Fort- und Weiterbildung, um in geschäftlichen und fachlichen Belangen auf dem Laufenden zu bleiben.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie ziehen pragmatisches Lernen den traditionellen Ausbildungsmethoden vor.
- Sie sind mehr an der Verbesserung bestehender Qualifikationen interessiert als am Erwerb neuer Qualifikationen.
- Sie stellen sicher, dass sie alle hinter sich haben, bevor sie zur Tat schreiten.
- Sie ignorieren Schulungs- und Fortbildungsmöglichkeiten für ihre Angestellten.
- Sie verbringen nicht viel Zeit mit Lesen, besonders nicht mit dem Lesen von fachlichen Lerninhalten.

DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie nur im begrenzten Sinne Bildung als Selbstzweck betrachten. Sie möchten, dass sie sich pragmatisch bezahlt macht - d.h. Sie sehen Lern- und Ausbildungsmöglichkeiten als Mittel zum Zweck an und nicht als Selbstzweck. Sie sind wahrscheinlich mehr daran interessiert, gegenwärtige Probleme zu lösen, anstatt sich mit zukünftigen Problemen zu befassen.

DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

AUF DEM LAUFENDEN BLEIBEN: Wenn Sie Fortbildungsmassnahmen aufgrund Ihres vollen Terminplanes hinausschieben, nutzen Sie möglicherweise neue Technologien nicht effizient genug oder verstehen vielleicht nicht, wie diese Ihrer Arbeit nutzen könnten.

SCHNELL LERNEN: Sie sind bereit, Neues zu erlernen, aber oftmals erst dann, wenn Ihnen klar wird, dass Sie keine andere Alternative haben.

LERNSTIL: Sie scheinen ein Mensch zu sein, der am besten durch eigenes Tun lernt und Sie entwickeln neue Fähigkeiten dann am besten, wenn Sie mit Problemen konfrontiert werden.

KORREKTES KOMMUNIZIEREN: Ihr Kommunikationsstil ist problemorientiert, praktisch und kommt ohne Umschweife auf den Punkt. Andere Menschen schätzen Ihre Klarheit und Geduld, wenn Sie ihnen Dinge erklären.

INTELLEKTUELLE MOTIVATION: Sie sind dann zum Lernen am meisten motiviert, wenn Ihnen der Lernstoff entscheidende Vorteile bringt.

LERNANSATZ

EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

AUF DEM LAUFENDEN BLEIBEN:

- Fangen Sie an, einige für Sie wichtige Veröffentlichungen zu lesen (z.B. Management Magazin, Handelsblatt, Financial Times, Harvard Business Manager). Wenn Sie sich nicht sicher sind was Sie lesen sollen, bitten Sie jemanden um Ratschläge.
- Bedienen Sie sich des Internets, um mit neuen Entwicklungen in der Geschäftswelt Schritt zu halten.

SCHNELL LERNEN:

- Denken Sie daran, mit neuen Geschäftsmethoden, einschliesslich Computer-Anwendungen und Software, Schritt zu halten. Es ist leicht möglich, dass Sie auf der Strecke bleiben, wenn Sie nicht ständig ihre Kenntnisse auf den neusten Stand bringen.
- Als Führungskraft geben Sie für Ihr Team den Ton an. Wenn Sie Ihre Kenntnisse und Ihr Wissen nicht erweitern, dann ist es auch unwahrscheinlich, dass Ihr Team dies tun wird.

LERNSTIL:

- Sie sind wahrscheinlich nicht so erpicht auf Kurse und Seminare. Diese können Ihnen aber helfen, eine bessere Führungskraft zu werden. Viele Sachgebiete kann man damit aber nicht praktisch vermitteln, besonders nicht die Fähigkeiten und die Weitsicht, die bei Führungskräften vorausgesetzt werden.
- Richten Sie in Ihrem Team ein dem Lernen zuträgliches Milieu ein, indem Sie ein oder zwei Seminare identifizieren, die für Sie und Ihre Mitarbeiter wertvoll sein könnten. Nehmen Sie an diesen Seminaren teil und sprechen Sie anschliessend mit Ihren Mitarbeitern darüber.

KORREKTES KOMMUNIZIEREN:

- Als Führungskraft sollten Sie Ihre Angestellten auffordern, Fragen zu Informationen und Memos zu stellen, welche sie nicht klar verstanden haben. Es ist besser, am Anfang einige Zeit auf das Besprechen eines Memos zu verwenden, als später mehr Zeit auf das Korrigieren von Fehlern zu verwenden, die aus einem falschen Verständnis herrühren.

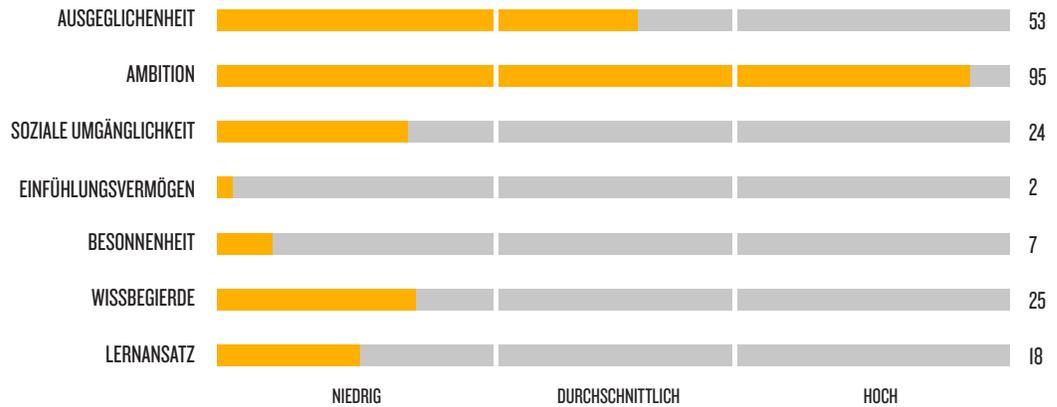
INTELLEKTUELLE MOTIVATION:

- Es macht Ihnen u.U. Spass, praktische Fähigkeiten zu erlernen, die umgehend in Ihrer Arbeit eingesetzt werden können. Sie müssen aber auch eher abstrakte Fähigkeiten erlernen, um Ihre Leistung als Führungskraft und Manager zu verbessern. Führungs- und Managementseminare können Ihren Blickwinkel erweitern und Ihre Fähigkeiten zur Urteils- und Entscheidungsfindung stärken.



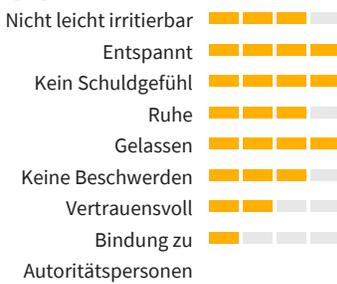
SKALEN

%



Unterskalen

Ausgeglichenheit



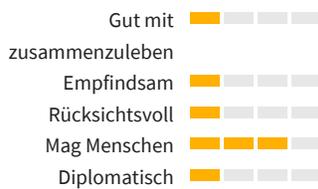
Ambition



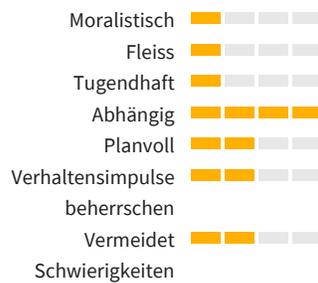
Soziale Umgänglichkeit



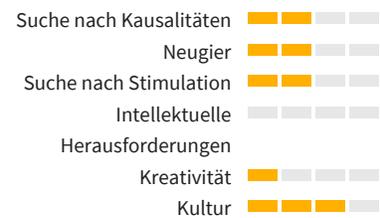
Einfühlungsvermögen



Besonnenheit



Wissbegierde



Lernansatz

