



High Potential Talent

Kernkompetenzen für aufstrebende Führungskräfte

Bericht für: Max Muster

ID: HK256924

Datum: 12.12.2023

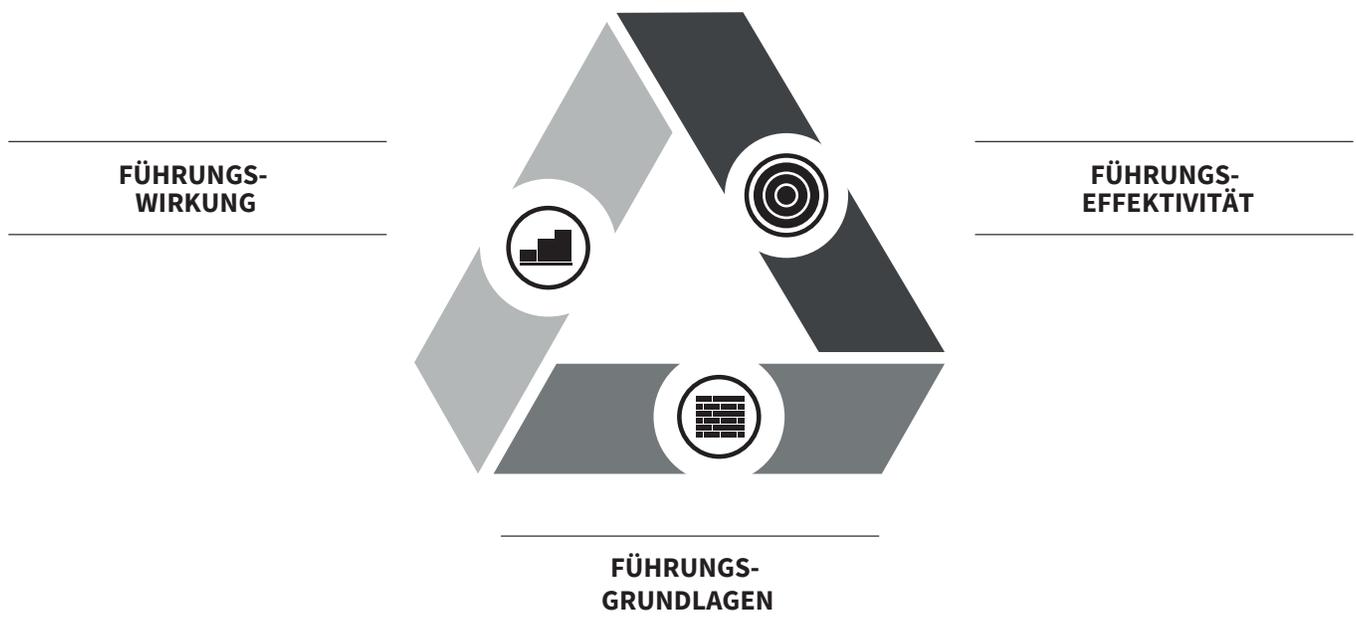
Norm: Global2023

PERSONALITY
GUIDANCE

EINLEITUNG

Unternehmen wetteifern heftig um die besten Talente, denn ihre Zukunft hängt davon ab, dass sie geeignete Führungskräfte für leitende Schlüsselpositionen finden und entwickeln. Klugen Organisationen ist es ein vorrangiges Ziel, talentierte Leute ausfindig zu machen und für eine Beförderung vorzubereiten. Allerdings tun sich die meisten Organisationen schwer damit, geeignete und genaue Wege zu finden, um die Mitarbeiter zu identifizieren und zu entwickeln, die das größte Erfolgspotenzial als Führungskräfte haben.

Menschen, die Führungspotenzial zu haben scheinen, sind oft keine effektiven Führungskräfte, während umgekehrt viele effektive Mitarbeiter nicht befördert werden, weil sie nicht sichtbar sind. Das Hogan High Potential (HIPO) Modell vereinfacht den Prozess des Findens talentierter Mitarbeiter, die entwickelt werden können und die anschließend für positive Geschäftsergebnisse sorgen werden.



HINTERGRUND

Das Hogan HIPO Modell und der Hogan High Potential Talent Bericht basieren auf umfangreicher Forschung. Das Modell wird von drei Leistungsdimensionen definiert, die für den Erfolg von Führungskräften ausschlaggebend sind: (1) Grundlagen; (2) Wirkung und (3) Effektivität. Jede Dimension enthält drei Kompetenzen, die für den Erfolg in dieser Dimension entscheidend sind.

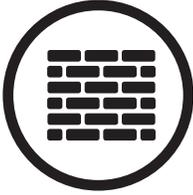
- **Führungsgrundlagen** betreffen das Ausmaß, in dem Menschen ihre Karriere steuern können, der Umgang mit ihnen bereichernd ist und sie loyale Mitglieder der Organisation sind.
- **Führungswirkung** bewertet die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen herausragen, zum Vorschein kommen und als Führungskräfte in ihrer Organisation wahrgenommen werden.
- **Führungseffektivität** beinhaltet die Fähigkeit, Teams erfolgreich zu produktiven Ergebnissen zu führen.

Diese drei Dimensionen unseres HIPO-Modells sind mit der Persönlichkeit verknüpft. Dieser Bericht identifiziert die Stärken und Schwächen einer Person anhand dieser drei Dimensionen und schlägt spezifische, gezielte Entwicklungsmaßnahmen vor, die zu diesem Zweck genutzt werden können.

ANLEITUNG

Der Hogan High Potential Talent Bericht soll Führungskräften und Organisationen dabei helfen, den natürlichen Führungsstil einer Person zu identifizieren. Obgleich es weder gute noch schlechte Ergebnisse gibt, soll dieser Bericht dabei helfen, aufstrebende Führungskräfte effektiver und effektive Führungskräfte sichtbarer zu machen. Ziel ist es, Leistungsbereiche zu ermitteln, in denen Fokus und Aufmerksamkeit gewinnbringend darauf ausgerichtet werden können, Führungspotenzial zu maximieren.

ZUSAMMENFASSUNG DER BERICHTSABSCHNITTE



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSGRUNDLAGEN

Das Führungspotenzial beruht auf bestimmten persönlichen Eigenschaften, die die Bausteine für berufliche Effektivität darstellen. Bevor Menschen andere führen können, müssen sie unter Beweis stellen, dass sie fähig sind, zu einem Team beizutragen, und sie müssen sich den Ruf erwerben, zuverlässig und produktiv zu sein.

KOMPETENZBEREICH

Abläufe einhalten: Regeln einhalten und Konventionen respektieren

Übergreifend denken: eine breite Palette geschäftlicher Probleme lösen

Umgänglich sein: kooperativ, freundlich und eine Bereicherung im Umgang sein

NIEDRIGERE WERTE

Flexibel und schnell; kann impulsiv sein und Grenzen ausloten.

Nüchtern, pragmatisch, taktisch, nicht sehr visionär.

Bereit, andere herauszufordern; kann unverblümt und direkt wirken.

HÖHERE WERTE

Gewissenhaft, engagiert und zuverlässig.

Erfinderisch, aufgeschlossen, strategisch und stärker visionär.

Kooperativ und freundlich; kann taktvoll und diplomatisch wirken.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

Das Führungspotenzial hängt wesentlich davon ab, in welchem Maß Menschen als Führungsperson wahrgenommen werden. Menschen, die als Führungspersönlichkeit in Erscheinung treten, sind in der Lage, diesen Eindruck zu vermitteln, weil sie herausragen, zur Kenntnis genommen werden und einflussreich zu sein scheinen.

KOMPETENZBEREICH

Herausragen: Anderen bewusst machen, welchen Beitrag man leistet

Andere beeinflussen: andere dazu bringen, bestimmte gewünschte Ergebnisse anzustreben

Beziehungen aufbauen: strategische Netzwerke und Beziehungen aufbauen

NIEDRIGERE WERTE

Mehr an Produktivität als an Anerkennung interessiert; kein Selbstdarsteller.

Kompetent und selbstbewusst, aber unfähig oder unwillig, andere in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen.

Zuversichtlich, unabhängig, selbstbewusst, ungern von anderen abhängig.

HÖHERE WERTE

Charmant, zuversichtlich, charismatisch, genießt es, gewürdigt zu werden.

Bereit, die Leitung zu übernehmen, Vorschläge zu machen und Einfluss zu nehmen.

Kontaktfreudig, extrovertiert und auf die Entwicklung von Netzwerken und strategischen Beziehungen bedacht.

ZUSAMMENFASSUNG DER BERICHTSABSCHNITTE



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

Führungspotenzial impliziert die Fähigkeit, sehr leistungsfähige Teams aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Effektive Führungspersönlichkeiten gewinnen, binden und entwickeln talentierte Teammitglieder, um dann Ressourcen zu sichern, Hindernisse für den Erfolg aus dem Weg zu räumen und strategische Geschäftsziele zu erreichen.

KOMPETENZBEREICH

Das Geschäft leiten: entscheidende Geschäftsergebnisse erzielen

Ressourcen managen: wichtige Aktivposten sichern, optimieren und einsetzen

Menschen führen: andere motivieren, gemeinsame Ziele zu verfolgen

NIEDRIGERE WERTE

Weniger durchsetzungsfähig, wenn es darum geht, andere für Ideen zu gewinnen; zeigt wenig Interesse daran, die Verantwortung zu übernehmen und anderen die Richtung vorzugeben.

Versucht, Risiken zu minimieren; kann Personalressourcen schlecht vorhersagen, sträubt sich gegen Planung.

Unabhängig und aufgabenorientiert; versucht nicht, andere dazu zu bringen, gemeinsame Ziele zu verfolgen.

HÖHERE WERTE

Bereit, die Leitung zu übernehmen, Ziele zu setzen, die Richtung vorzugeben und andere zu den gewünschten Ergebnissen zu drängen.

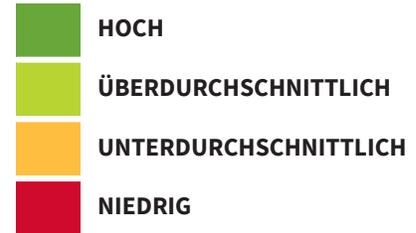
Entschlossen; geht gern wohlabgewogene Risiken ein; plant voraus, aber bleibt unter Druck flexibel.

Einnehmend und geduldig; inspiriert zu Engagement; identifiziert geeignete Gruppenziele.

ZUSAMMENFASSUNG

Ihr Hogan High Potential Profil wird nachfolgend zusammengefasst. Die neun für den Erfolg entscheidenden Kompetenzen sind in einer Rangfolge dargestellt, wobei 1 Ihr höchster und 9 Ihr niedrigster Wert ist.

Damit Sie Ihre Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten besser verstehen, sind Ihre Ergebnisse zudem farbkodiert, damit Sie sie mit den Ergebnissen von Fachkräften, Managern und Führungskräften in aller Welt vergleichen können. Bitte denken Sie daran, dass auf jedem Niveau potenzielle Stärken und Schwächen mit den Ergebnissen verbunden sind.



 FÜHRUNGS-GRUNDLAGEN	 FÜHRUNGS-WIRKUNG	 FÜHRUNGS-EFFEKTIVITÄT
<p>9 ABLÄUFE EINHALTEN Regeln einhalten und Konventionen respektieren</p> <p>4 ÜBERGREIFEND DENKEN Eine breite Palette geschäftlicher Probleme lösen</p> <p>5 UMGÄNGLICH SEIN Kooperativ, freundlich und eine Bereicherung im Umgang sein</p>	<p>2 HERAUSRAGEN Anderen bewusst machen, welchen Beitrag man leistet</p> <p>3 ANDERE BEEINFLUSSEN Andere dazu bringen, bestimmte gewünschte Ergebnisse anzustreben</p> <p>7 BEZIEHUNGEN AUFBAUEN Strategische Netzwerke und Beziehungen aufbauen</p>	<p>1 DAS GESCHÄFT LEITEN Entscheidende Geschäftsergebnisse erzielen</p> <p>8 RESSOURCEN VERWALTEN Wichtige Aktivposten sichern, optimieren und einsetzen</p> <p>6 MENSCHEN FÜHREN Andere motivieren, gemeinsame Ziele zu verfolgen</p>

EMPFOHLENER FOKUS

HÖCHSTE WERTE	NIEDRIGSTE WERTE
<p>1  DAS GESCHÄFT LEITEN</p> <p>2  HERAUSRAGEN</p> <p>3  ANDERE BEEINFLUSSEN</p>	<p>7  BEZIEHUNGEN AUFBAUEN</p> <p>8  RESSOURCEN VERWALTEN</p> <p>9  ABLÄUFE EINHALTEN</p>



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

9

ABLÄUFE EINHALTEN

Regeln einhalten und Konventionen respektieren

Menschen mit höheren Werten in dieser Dimension neigen dazu, gewissenhaft zu sein, hart zu arbeiten, auf Details zu achten und loyale Mitarbeiter zu sein. Menschen mit niedrigeren Werten neigen dazu, flexibel und anpassungsfähig zu sein und gut mit Unsicherheiten umgehen zu können, doch sie testen auch Grenzen aus und achten nicht zu sehr auf die Details.

BESONNENHEIT

Der Grad, in dem eine Person gewissenhaft, angepasst und zuverlässig ist

26

Niedrigere Werte

- ⊕ Flexibel, ambiguitätstolerant
- ⊖ Widersetzt sich Supervision, lotet Grenzen aus

Höhere Werte

- ⊕ Zuverlässig, regeltreu, organisiert
- ⊖ Angepasst und zu Änderungen nicht bereit

Entwicklungstipps

- ⊕ Bevor Sie allzu schnell handeln, fragen Sie sich, was die Folgen sein werden und wie sich Ihr Handeln in Ihre langfristige Planung einfügt. Andernfalls könnten Sie als unorganisiert, impulsiv und unberechenbar wahrgenommen werden. Nutzen Sie Ihre Fähigkeit, ohne Aufsicht zu arbeiten, doch sorgen Sie dafür, dass andere imstande sind, Ihren Richtungsänderungen zu folgen. Finden Sie einen Mentor, der Ihnen helfen kann, Ihre Organisations- und Planungsfähigkeiten zu verbessern.
- ⊕ Hören Sie auf Kollegen, die Regeln und Verfahren genau einhalten. Entwickeln Sie Methoden, um zu verhindern, dass Projekte durch die Maschen fallen. Erstellen Sie Listen, nehmen Sie sich Zeit für die Planung Ihrer Arbeit und finden Sie Methoden, um unbeirrt auf Kurs zu bleiben. Finden Sie eine anspruchsvolle Rolle, in der Ihr Erfolg von Präzision und termingerechter Ausführung abhängt.
- ⊕ Ihre Flexibilität und Ambiguitätstoleranz bei der Arbeit kommen Ihrer Karriere zugute, da sie es Ihnen erlauben, sich an Änderungen und Unbeständigkeit anzupassen. Es ist wichtig für Sie, flexibel zu bleiben, doch informieren Sie Ihr Team auf jeden Fall, wenn Sie die Richtung ändern, damit alle Ihrer Führung einfacher folgen können.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

9

ABLÄUFE EINHALTEN (Fortsetzung)

Regeln einhalten und Konventionen respektieren

DIENSTBEFLISSEN

Betrifft die Gefahr, dass das Bedürfnis zu gefallen als Anbiederung und als Widerwille erscheint, Stellung zu beziehen oder unabhängig zu agieren

26

Niedrigere Werte

- ⊕ Unabhängig und bereit zum Widerspruch
- ⊖ Eigenständig und nicht angepasst

Höhere Werte

- ⊕ Hilfreich, vertrauenswürdig und zuverlässig
- ⊖ Gefügig und angepasst

Entwicklungstipps

- ⊕ Vermeiden Sie Formulierungen wie „Das funktioniert nie“, „So müssen Sie es machen“, „Die Wahrheit ist ...“, da Ihre Botschaft darin untergehen kann. Versuchen Sie es mit diplomatischeren Formulierungen wie „Darf ich vorschlagen“, „Wenn ich zu entscheiden hätte“, „Ich würde“, „Meine Sichtweise dazu ist“, die andere dazu ermuntern, Ihnen zuzuhören. Dies ist besonders wichtig, wenn Sie mit Personen in höheren Positionen arbeiten.
- ⊕ Beginnen Sie, auf Ihre Sprache und Ihren Kommunikationsstil zu achten. Wenn Sie eine ausgeprägte Meinung zu einem Thema haben, üben Sie sich darin, sich nicht auf Ihren Standpunkt, sondern auf das zu konzentrieren, was andere während Ihrer Interaktionen benötigen. Beginnen Sie jede Interaktion in der Annahme, dass andere etwas wissen, was Ihnen neu ist.
- ⊕ Ihre Bereitschaft, Autorität infrage zu stellen, für Ihre Mitarbeiter einzutreten und unabhängige Entscheidungen zu treffen, ist ein wertvoller Pluspunkt für Ihre Karriere. Doch es ist wichtig, Vorgesetzten auf respektvolle Weise widersprechen und Meinungen hinterfragen zu können, ohne den anderen zu beleidigen oder zu blamieren.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

9

ABLÄUFE EINHALTEN (Fortsetzung)

Regeln einhalten und Konventionen respektieren

TRADITION

Der Glaube an Verantwortlichkeit, harte Arbeit, angemessenes soziales Verhalten und einen Lebensstil, der die Hingabe an klar definierte persönliche Überzeugungen widerspiegelt

7

Niedrigere Werte

- ⊕ Informell, schätzt Innovation und Fortschritt
- ⊖ Führt Änderungen möglicherweise zu schnell ein

Höhere Werte

- ⊕ Prinzipientreu, umsichtig, beständig
- ⊖ Scheint möglicherweise Veränderungen abzulehnen

Entwicklungstipps

- ⊕ Vermeiden Sie es, fest verankerte Unternehmenspraktiken oder -traditionen zu kritisieren, bevor Sie gut funktionierende Aspekte hervorgehoben haben. Wenn Sie Änderungen vorschlagen, legen Sie eine Liste mit den positiven und negativen Punkten der heutigen und der neuen Vorgehensweise vor und ermuntern Sie die anderen dazu, auf der Grundlage einer unabhängigen Kosten-Nutzen-Analyse ihre eigenen Schlüsse zu ziehen.
- ⊕ Präsentieren Sie Ihre Verbesserungsvorschläge so, dass sie auf bestehenden Verfahren und Prozessen beruhen, statt sie zu kritisieren. Versuchen Sie, Respekt vor etablierten Praktiken zu zeigen, während Sie auch Verbesserungsvorschläge machen. Wenn Sie eine Änderung vorschlagen, versuchen Sie, sie als natürliche Entwicklung oder Erweiterung einer bestehenden Vorgehensweise darzustellen, und heben Sie ihre Bedeutsamkeit für das Geschäft hervor.
- ⊕ Bewerten Sie weiterhin kritisch das Geschäft und suchen Sie fortwährend nach Verbesserungsmöglichkeiten. Achten Sie jedoch darauf, dass Ihr Fortschrittsstreben nicht als willkürliches Infragestellen etablierter Unternehmenspraktiken angesehen wird. Wenn Sie Änderungsvorschläge unterbreiten, sollten Sie klare und rationale Gründe dafür haben, warum die Änderung gut für das Unternehmen ist.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

4 ÜBERGREIFEND DENKEN

Eine breite Palette geschäftlicher Probleme lösen

Menschen mit höheren Werten in dieser Dimension wirken neugierig, phantasievoll und gut informiert. Sie halten sich über neue Entwicklungen in der Geschäftswelt und Technologie auf dem Laufenden und denken strategisch und unkonventionell. Menschen mit niedrigeren Werten sind nüchtern, pragmatisch und fokussiert. Sie sind handlungsorientierte taktische Denker, die lieber aus Erfahrungen als im Rahmen einer formaler Ausbildung lernen.

WISSEBEGIERDE

Das Ausmaß, in dem eine Person als neugierig, kreativ und offen für neue Ideen wahrgenommen wird

79

Niedrigere Werte

- ⊕ Pragmatisch und fokussiert
- ⊖ Begrenzte Neugier

Höhere Werte

- ⊕ Neugierig und offen für neue Ideen
- ⊖ Leicht abzulenken

Entwicklungstipps

- ⊕ Gehen Sie nicht davon aus, dass jede Diskussion eine Gelegenheit zum Brainstorming oder zur Lösung großer Probleme ist. Identifizieren Sie vor wichtigen Besprechungen das zu erreichende Ziel, bevor Sie sich auf die Problemlösung stürzen. Dies stärkt Ihren Ruf als fokussierte und pragmatische Führungskraft.
- ⊕ Finden Sie einen loyalen Kollegen, der den Ruf hat, zu hinterfragen, wie etwas funktionieren wird. Bitten Sie diese Person um Feedback zu Ihren Ideen, bevor Sie diese in die Öffentlichkeit tragen. Tun Sie sich mit dieser Person zusammen, um Ihre Ideen zu testen und zu verbessern, insbesondere wenn viel auf dem Spiel steht.
- ⊕ Ihre Neugier und Aufgeschlossenheit sind eine wichtige Ressource für Ihr Team. Andere werden Ihren Weitblick und Ihre Kreativität bei der Problemlösung schätzen. Außerdem werden Ihre frischen Einsichten zur ständigen Verbesserung beitragen. Seien Sie nachsichtig gegenüber Kollegen, die Schwierigkeiten haben, Ihre Sichtweise nachzuvollziehen, und helfen Sie ihnen, die praktische Relevanz Ihrer Vorschläge zu verstehen.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

4 ÜBERGREIFEND DENKEN (Fortsetzung)

Eine breite Palette geschäftlicher Probleme lösen

LERNANSATZ

Das Ausmaß, in dem eine Person auf dem Laufenden bleibt, Freude am Lernen hat und Wert auf Weiterbildung legt

11

Niedrigere Werte

- ⊕ Lernt lieber aus Erfahrung
- ⊖ Bleibt womöglich nicht auf dem Laufenden

Höhere Werte

- ⊕ Lernt lieber von anderen Fachleuten
- ⊖ Kann als „Besserwisser“ gelten

Entwicklungstipps

- ⊕ Hören Sie auf, Gelegenheiten zum Erlernen neuer Methoden und Techniken aus dem Weg zu gehen, weil Sie keine Zeit haben. Übernehmen Sie selbst die Verantwortung dafür, dass Sie über die Entwicklungen in Ihrer Branche, die Ihren Markt beeinflussenden Faktoren und die in Ihrem Fachgebiet erforderlichen neuen Fähigkeiten immer auf dem neuesten Stand sind. Widerstehen Sie der Neigung, die Empfehlungen von Menschen einfach abzutun, die mehr theoretische Kenntnisse, aber weniger praktische Erfahrungen haben als Sie.
- ⊕ Notieren Sie sich neue Informationen und teilen Sie Ihr neues Wissen mit anderen; so gelten Sie als jemand, der an persönlicher Weiterentwicklung interessiert und eine Ressource ist, wenn es um die Lösung von Problemen und neue Geschäftskennnisse geht.
- ⊕ Ihr Misstrauen gegenüber Experten und Ihre Präferenz, aus Erfahrung zu lernen, sind ein Wettbewerbsvorteil, den Sie sich zunutze machen können. Helfen Sie stärker theorieorientierten Teammitgliedern, ihr theoretisches Wissen effektiver in der Praxis anzuwenden.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

4 ÜBERGREIFEND DENKEN (Fortsetzung)

Eine breite Palette geschäftlicher Probleme lösen

PHANTASIEVOLL

Betrifft die Gefahr, dass unkonventionelle Denkmuster und Ideen für exzentrisch, aus der Luft gegriffen und verwirrend gehalten werden

88

Niedrigere Werte

- ⊕ Nüchtern, vernünftig
- ⊖ Ideen können wenig originell erscheinen

Höhere Werte

- ⊕ Originell, erfinderisch
- ⊖ Exzentrisch, nicht fokussiert

Entwicklungstipps

- ⊕ Widerstehen Sie dem Impuls, jede neue Idee, die Ihnen kommt, unverzüglich mit anderen zu teilen; halten Sie inne und schreiben Sie sie auf. Nehmen Sie sich am Ende einer Besprechung die Zeit, die wichtigsten Ergebnisse, Handlungspunkte und Verantwortlichkeiten zusammenzufassen. Fragen Sie die anderen, ob sie die Botschaft in der von Ihnen intendierten Weise verstanden haben, und legen Sie vor dem Abschluss die Differenzen bei.
- ⊕ Achten Sie darauf, wie andere reagieren, wenn Sie Ihre Ideen vortragen. Andere halten Ihren Kommunikationsstil möglicherweise für ungeordnet und unkonventionell. Achten Sie auf Anzeichen dafür, dass die anderen Ihrer Präsentation nicht mehr folgen, und bitten Sie auf jeden Fall um Rückmeldung. Dies hilft Ihnen, die Reaktionen Ihrer Zielgruppe richtig einzuschätzen und Ihre Kommunikation zu verbessern.
- ⊕ Seien Sie weiterhin eine Ressource für unkonventionelle Denkweisen und Problemlösungsansätze. Nehmen Sie sich Zeit, die Präsentationsweise Ihrer Ideen gründlich zu durchdenken, damit andere bereit sind, diese in Erwägung zu ziehen. Das Team braucht es, dass Ihre strategischen Einsichten und Ihre Fähigkeit, langfristig zu denken, auf eine die Teammitglieder ansprechende Weise präsentiert werden.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

5 UMGÄNGLICH SEIN

Kooperativ, freundlich und eine Bereicherung im Umgang sein

Menschen mit höheren Werten in dieser Dimension wirken neugierig, freundlich und charmant. Menschen mit niedrigeren Werten sind freimütig, direkt und sogar herausfordernd; sie sind gewillt, kein Blatt vor den Mund zu nehmen und offen zu widersprechen.

AUSGEGLICHTENHEIT

Das Ausmaß, in dem eine Person ruhig, optimistisch und auch unter Druck unerschütterlich wirkt

17

Niedrigere Werte

- ⊕ Leidenschaftlich, mit einem Sinn für Dringlichkeit
- ⊖ Angespannt, gereizt, defensiv

Höhere Werte

- ⊕ Belastbar und gelassen
- ⊖ Hat offenbar keinen Sinn für Dringlichkeit

Entwicklungstipps

- ⊕ Hören Sie auf, Ihre Leistung und die der anderen so kritisch zu beurteilen, um nicht als wertend und schnell verärgert wahrgenommen zu werden. Die Stärken der anderen anzuerkennen, bevor Sie auf Probleme hinweisen, lässt Sie positiver und konstruktiver erscheinen. Wenn Sie sich ärgern, halten Sie sich zurück und versuchen Sie sich zu entspannen, bevor Sie auf etwas reagieren, was Sie stört.
- ⊕ Finden Sie konstruktive Wege, mit Stress umzugehen, um Überreaktionen und Ärger Ihrer Kollegen zu vermeiden. Erstellen Sie eine Liste von Ritualen, die Sie Ihrer Routine hinzufügen können (z. B. Herz-Kreislauf-Übungen, Meditation, kreative Beschäftigung). Wenn etwas oder jemand Sie verärgert, reagieren Sie nicht. Tun Sie dies erst dann, wenn Sie sich beruhigt haben, was eine Weile dauern kann. Laden Sie einen loyalen Kollegen ein, irritierende Angelegenheiten mit Ihnen zu besprechen.
- ⊕ Holen Sie stets Feedback zu Ihrer Leistung ein. Ihr Interesse an Feedback und Ihr Verbesserungsbedürfnis sind wichtige Pluspunkte für Ihre Karriere. Arbeiten Sie weiterhin mit Leidenschaft, Eifer und Dringlichkeitsbewusstsein, denn dies sendet ein wichtiges Signal an andere bezüglich Ihres Engagements für das Unternehmen. Stellen Sie einen „Individuellen Entwicklungsplan“ zusammen, damit Sie sich auf Ihre Fortschritte konzentrieren und sie nachverfolgen können.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

5 UMGÄNGLICH SEIN *(Fortsetzung)*

Kooperativ, freundlich und eine Bereicherung im Umgang sein

EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

Das Ausmaß, in dem eine Person einfühlsam, taktvoll und sensibel für die Bedürfnisse anderer erscheint

77

Niedrigere Werte

- ⊕ Direkter Kommunikationsstil
- ⊖ Kann schroff und abweisend wirken

Höhere Werte

- ⊕ Diplomatischer Kommunikationsstil
- ⊖ Vermeidet schwierige Gespräche

Entwicklungstipps

- ⊕ Hören Sie auf, unangenehmen Gesprächen aus dem Weg zu gehen, insbesondere wenn es darum geht, Kollegen und Mitarbeiter auf schlechte Leistungen hinzuweisen. Solche Konfrontationen können für Sie herausfordernd sein, doch Sie haben die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um anderen Feedback zu geben, ohne sie vor den Kopf zu stoßen. Üben Sie Ihr Feedback mit einem loyalen Kollegen, um sicherzugehen, dass Sie Ihre Botschaft mit angemessener Klarheit und Intensität übermitteln.
- ⊕ Erweitern Sie Ihre Komfortzone, indem Sie provokative Fragen stellen, falsche Annahmen infrage stellen und sagen, was Sie denken. Sprechen Sie Personen, deren Leistungen nicht den Erwartungen entsprechen, darauf an. Üben Sie, die Balance zwischen Diplomatie und Klartext-Reden zu halten. Lassen Sie die anderen in Besprechungen wissen, was Sie wirklich denken, insbesondere wenn es um Innovationen oder die strategische Planung geht. Ihr natürliches Taktgefühl und Ihr Ruf, diplomatisch zu sein, werden Ihnen dies ermöglichen.
- ⊕ Ihre Fähigkeit, gut zu kommunizieren und Beziehungen aufzubauen, ist ein wichtiger Vorteil für Ihre Karriere, den Sie sich zunutze machen können und sollten. Ihr Beziehungsnetz hat einen stabilisierenden Einfluss auf das Unternehmen. Andere werden Sie als eine Ressource ansehen, wenn es darum geht, Menschen zur Kooperation und zur Arbeit auf gemeinsame Ziele hin zu bewegen, was eine grundlegende Aufgabe einer Führungskraft ist.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

5 UMGÄNGLICH SEIN *(Fortsetzung)*

Kooperativ, freundlich und eine Bereicherung im Umgang sein

SELBSTLOSIGKEIT

Verlangen, die Gesellschaft zu verbessern und anderen zu helfen; ein Lebensstil, in dem sich alles darum dreht, die Welt lebenswerter zu machen.

37

Niedrigere Werte

- ⊕ Schätzt Unabhängigkeit und Selbstvertrauen
- ⊖ Kann gefühllos und wenig mitfühlend wirken

Höhere Werte

- ⊕ Hilft gern, ist dienstleistungsorientiert
- ⊖ Schätzt persönliche Verantwortlichkeit nicht so sehr

Entwicklungstipps

- ⊕ Wenn andere Sie um Rat oder Input bitten, gehen Sie nicht gleich davon aus, sie seien bedürftig oder darauf angewiesen. Fordern Sie nicht von den anderen, dass sie ihre eigenen Probleme lösen, wenn Ihr Coaching ihnen helfen kann, umfassendere Probleme zu lösen oder nützliche Fähigkeiten zu entwickeln. Schaffen Sie keine Kultur der völligen Selbstständigkeit, da dies der Teamarbeit und der Zusammenarbeit schadet.
- ⊕ Nehmen Sie sich Zeit, um über den Entwicklungsbedarf Ihres Teams nachzudenken. Erstellen Sie eine Liste wesentlicher Entwicklungsbereiche für Ihre Mitarbeiter und ermuntern Sie sie dann, spezifische Maßnahmen zur Verbesserung zu planen. Fragen Sie Ihr Team, an welchen Stellen Sie sich stärker einbringen sollen, und ergreifen Sie diesbezügliche Schritte.
- ⊕ Ermuntern Sie andere dazu, sich in Selbstständigkeit und persönlicher Verantwortlichkeit zu üben, da dies das Gefühl der Autonomie und Selbstbestimmung fördert. Sorgen Sie gleichzeitig dafür, dass die anderen wissen, dass Sie erforderlichenfalls gern Hilfe leisten. Auf diese Weise schaffen Sie eine Kultur der Verantwortlichkeit und Selbstständigkeit, während Sie gleichzeitig für eine Umgebung sorgen, in der man füreinander sorgt und zusammenarbeitet.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

2

HERAUSRAGEN

Anderen bewusst machen, welchen Beitrag man leistet

Menschen mit höheren Werten in dieser Dimension sind charmant und charismatisch und neigen zur Selbstdarstellung. Menschen mit niedrigeren Werten suchen nicht die Anerkennung und sind keine Selbstdarsteller.

ANMASSEND

Das Ausmaß, in dem eine Person als unerschrocken, zuversichtlich und selbstbewusst wahrgenommen wird, immer den Erfolg erwartend aber unfähig, Fehler zuzugeben oder von Erfahrung zu lernen.

67

Niedrigere Werte

- ⊕ Bescheiden, anspruchslos und zurückhaltend
- ⊖ Übernimmt ungern die Leitung

Höhere Werte

- ⊕ Unerschrocken und mutig
- ⊖ Übermäßig selbstbewusst und von sich eingenommen

Entwicklungstipps

- ⊕ Auch wenn Sie ungern für sich selbst die Trommel rühren, müssen Sie sich klarmachen, dass Unternehmen oft diejenigen belohnen, die sich selbst besser darzustellen wissen. Streichen Sie Ihre Kernkompetenzen auf eine Weise heraus, die authentisch ist und mit der Sie sich wohlfühlen. Arbeiten Sie mit einem Coach oder Mentor, um herauszufinden, wie Sie dies am besten tun können, besonders wenn Ihnen dies etwas Angst macht.
- ⊕ Ihre Bescheidenheit lässt Sie zögern, Ihre Fähigkeiten herauszustreichen; dennoch ist es wichtig, dass Sie dies tun - auf sympathische Weise. Bitten Sie einen loyalen Kollegen, Ihnen bei der Entwicklung einer internen Marketingstrategie zu helfen. Denken Sie vor wichtigen Sitzungen darüber nach, was Sie bezüglich der Leistung Ihres Teams zu sagen haben. Fragen Sie sich im Kontext Ihrer aktuellen Arbeit, ob Sie die Art von Erfahrungen sammeln, die Sie brauchen, um Ihr nächstes signifikantes Karriereziel zu erreichen.
- ⊕ Ihre Teammitglieder schätzen Ihre offensichtliche Bescheidenheit und Ihre Bereitschaft, um Input zu bitten, Ihre Grenzen anzuerkennen, Ihre Fehler einzugestehen und daraus zu lernen. Sie schätzen es auch, dass Sie sich nicht genötigt fühlen, Ihre Autorität geltend zu machen, sowie Ihre Bereitschaft, anderen die Führung zu überlassen, wenn es angemessen ist.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

2

HERAUSRAGEN (Fortsetzung)

Anderen bewusst machen, welchen Beitrag man leistet

BUNTSCHILLERND

Bezieht sich auf das Risiko, dass eine lebhaft, gesellige Person auch als dominierend, aufmerksamkeitsheischend und störend wahrgenommen werden kann

86

Niedrigere Werte

- ⊕ Bescheiden und beherrscht
- ⊖ Ungern im Rampenlicht

Höhere Werte

- ⊕ Unterhaltsam und dramatisch
- ⊖ Leicht abzulenken

Entwicklungstipps

- ⊕ Seien Sie sich dessen bewusst, dass Sie nicht immer im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen müssen, auch wenn andere Sie geistreich und charmant finden. Behalten Sie im Auge, wie viel „Sendezeit“ Sie beanspruchen. Suchen Sie regelmäßig die Rückmeldung loyaler Kollegen, um abzuschätzen, wie effektiv Sie Ihre Sozialkompetenz nutzen, um dem Unternehmen zu Wachstum und Weiterentwicklung zu verhelfen, statt Ihren persönlichen Zielen zu dienen. Achten Sie bei Teambesprechungen darauf, alle in das Gespräch einzubeziehen.
- ⊕ Beginnen Sie anderen mehr Möglichkeiten einzuräumen, ihre Führungseigenschaften unter Beweis zu stellen. Sie sind in der Lage, Interaktionen der Gruppe zu leiten, doch Sie sind noch effektiver und einflussreicher, wenn alle Mitglieder Ihres Teams als fähig gelten, die Leitung zu übernehmen. Wenn sich die nächste Herausforderung einstellt, erwägen Sie, ob ein Teammitglied mehr davon profitieren könnte, das Projekt erfolgreich zu leiten. Delegieren Sie solche Aufgaben entsprechend.
- ⊕ Andere betrachten Ihre Energie und Sozialkompetenz als angenehme Unterbrechung der täglichen Routine, als etwas, worauf sie sich freuen können. Sie bringen Leben in die Arbeitsumgebung und fördern das Engagement der Mitarbeiter. Nutzen Sie weiterhin Ihre Begeisterung und Ihr Charisma, um mit anderen im Unternehmen in Kontakt zu treten und Ihre Arbeitsleistungen herauszustellen.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

2

HERAUSRAGENEN (Fortsetzung)

Anderen bewusst machen, welchen Beitrag man leistet

ANERKENNUNG

Ein Bedürfnis nach Aufmerksamkeit, Anerkennung und Lob.

78

Niedrigere Werte

- ⊕ Bescheiden, arbeitet lieber hinter den Kulissen
- ⊖ Zu diskret, fehlende Sichtbarkeit

Höhere Werte

- ⊕ Will im Mittelpunkt stehen
- ⊖ Teilt Anerkennung nicht angemessen

Entwicklungstipps

- ⊕ Erwecken Sie nicht den Eindruck, Sie würden sich die Leistungen Ihres Teams oder Ihrer Teammitglieder ausdrücklich oder stillschweigend als Ihr eigenes Verdienst anrechnen. Wie die meisten erfolgreiche Menschen freuen Sie sich darüber, wenn Ihre Leistungen zur Kenntnis genommen werden. Gleichzeitig sind Sie jedoch als Führungsperson erfolgreich, wenn Ihr Team erfolgreich ist; suchen Sie nach Gelegenheiten, den Beitrag Ihrer Teammitglieder am Erfolg zu würdigen.
- ⊕ Finden Sie Wege, die Anerkennung mit allen Beteiligten direkt zu teilen, wenn Ihr Team einen bedeutsamen Beitrag zum Unternehmen leistet. Wenn Sie für ein Ergebnis gewürdigt werden, teilen Sie dieses Lob mit allen, die dazu beigetragen haben, und sagen Sie ihnen, wie sehr Sie ihre Bemühungen schätzen. Dies wird mit der Zeit Ihren Ruf als Führungskraft und Ihre Sichtbarkeit im Unternehmen verbessern.
- ⊕ Achten Sie weiterhin darauf, dass wichtige Personen im Unternehmen den Geschäftswert zu würdigen wissen, den Sie und Ihr Team schaffen. Sie lassen sich von Anerkennung und öffentlichem Lob motivieren. Daher werden Sie wahrscheinlich Wege finden, Ihre Erfolge bekannt zu machen. Denken Sie gut darüber nach, wann und wie Sie Ihre Erfolge kommunizieren, und teilen Sie Lob in angemessener Weise mit Ihrem Team.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

3 ANDERE BEEINFLUSSEN

Andere dazu bringen, bestimmte gewünschte Ergebnisse anzustreben

Menschen mit höheren Werten auf dieser Skala neigen dazu, selbstbewusst aufzutreten und sind bereit, Verantwortung zu übernehmen; sie sind in der Lage, geduldig mit anderen zu sein und scheuen sich nicht, zu experimentieren oder Fehler zu machen, um andere für sich zu gewinnen. Menschen mit niedrigeren Werten sind möglicherweise zögerlich, wenn es darum geht, die Führung zu übernehmen, neigen dazu, auf Nummer sicher zu gehen, und reagieren womöglich frustriert auf kleine Rückschläge.

AMBITION

Das Ausmaß, in dem eine Person als wettbewerbsorientierte, tatkräftige und selbstsichere Führungspersönlichkeit wahrgenommen wird

86

Niedrigere Werte

- ⊕ Gewinnt Einfluss durch Suche nach Übereinstimmung
- ⊖ Übernimmt möglicherweise ungern die Leitung

Höhere Werte

- ⊕ Gewinnt Einfluss durch Übernahme der Leitung
- ⊖ Kann manchmal zu entschlossen wirken

Entwicklungstipps

- ⊕ Hören Sie auf zu denken, andere agierten so schnell, wie Sie es von ihnen erwarten. Manche Menschen bevorzugen einen bedächtigen Arbeitsstil und werden Ihrem schnellen, handlungsorientierten Stil Widerstand entgegensetzen. Manchmal wissen sie mehr als Sie, und um erfolgreich sein zu sein, müssen Sie sie außerdem zu Geschlossenheit bewegen. Denken Sie daran, während Sie versuchen, sie zu einer schnelleren Arbeitsweise anzuregen.
- ⊕ Bitten Sie Ihre Kollegen und Mitarbeiter um Feedback zu Ihrem Führungsstil. Neigen Sie mitunter zu Aggressivität? Neigen Sie dazu, Maßnahmen zu ergreifen, ohne die davon Betroffenen zu konsultieren? Sind Sie manchmal unzufrieden mit der Leistung anderer, und zwar aus Gründen, die diese nicht nachvollziehen können? Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern sämtliche Unterstützung, die diese benötigen? Beginnen Sie darüber nachzudenken, wie Sie mehr gemeinsame Erfolge erzielen können.
- ⊕ Seien Sie weiterhin ein Vorbild für Entschlossenheit und die Bereitschaft, die Leitung zu übernehmen. Ihr ausgesprochener Führungsanspruch wird anderen helfen, fokussiert zu bleiben und den richtigen Kurs nicht aus dem Auge zu verlieren. In der Lage zu sein, andere auf positive, produktive Weise zu beeinflussen, ist eine wichtige Führungsqualität, für die Sie ein natürliches Talent zu haben scheinen.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

3 ANDERE BEEINFLUSSEN (Fortsetzung)

Andere dazu bringen, bestimmte gewünschte Ergebnisse anzustreben

SPRUNGHAF

Betrifft das Risiko, dass anfängliche Leidenschaft für Menschen und Projekte in Frustration umschlägt, wenn Rück- oder Fehlschläge auftreten

83

Niedrigere Werte

- ⊕ Geduldig, ruhig, gelassen
- ⊖ Kein Sinn für Dringlichkeit

Höhere Werte

- ⊕ Stark gefühlsbetont, energisch, leidenschaftlich
- ⊖ Launisch; kann überreagieren

Entwicklungstipps

- ⊕ Sie scheinen eine Person zu sein, die Arbeit ernst nimmt. Infolgedessen werden Sie sich mitunter über Menschen ärgern, die zu wenig leisten. Wenn Sie bezüglich eines Projekts oder einer Person den Mut verlieren und aufgeben möchten, machen Sie eine Pause, um vorübergehend Abstand zu dieser Person oder diesem Problem zu gewinnen, doch führen Sie trotzdem zu Ende, was Sie begonnen haben. Andernfalls riskieren Sie, dass man Sie für wenig ausdauernd hält.
- ⊕ Achten Sie stärker darauf, wie Sie Ihre Gefühle ausdrücken und wie andere diese Art des Ausdrucks wahrnehmen. Wenn Sie bemerken, dass Sie frustriert, ungeduldig oder verärgert werden, legen Sie eine Pause ein (gehen Sie ein wenig umher, holen Sie sich einen Tee, strecken und dehnen Sie sich). Dadurch gewinnen Sie Zeit, das Gefühl zu verarbeiten, woraufhin Sie frischen Sinnes zur aktuellen Aufgabe zurückkehren.
- ⊕ Zeigen Sie weiterhin Energie und Leidenschaft bei der Arbeit. Wenn Sie in Höchstform sind, werden andere den Eifer und das Engagement im Umgang mit Projekten bewundern; sie werden auch Ihre Fähigkeit schätzen, andere mit Ihrem Enthusiasmus anzustecken. Sie können ein Vorbild für eine positive und proaktive Arbeitshaltung sein.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

3 ANDERE BEEINFLUSSEN (Fortsetzung)

Andere dazu bringen, bestimmte gewünschte Ergebnisse anzustreben

VORSICHTIG

Die Gefahr, dass Vorsicht in übermäßige Angst vor Fehlern und in Vermeiden von Kritik und Fehlschlägen umschlägt

13

Niedrigere Werte

- ⊕ Bereit, Neues auszuprobieren
- ⊖ Geht womöglich unnötige Risiken ein

Höhere Werte

- ⊕ Macht selten dumme Fehler
- ⊖ Hat Angst, Fehler zu machen

Entwicklungstipps

- ⊕ Hören Sie auf, Entscheidungen zu treffen, ohne auf der Grundlage geeigneter Informationen und einer Analyse der finanziellen Konsequenzen sorgfältig zu planen. Wenn andere Ihre Vorschläge infrage stellen, versuchen Sie ihre Sichtweise zu verstehen, bevor Sie reagieren. Ihre Entschlossenheit und Ihre Bereitschaft zu schnellem Handeln sparen dem Unternehmen kurzfristig Zeit, aber wenn Sie die Konsequenzen nicht berücksichtigen, kann das langfristig unwirtschaftlich sein.
- ⊕ Achten Sie darauf, wie Sie Entscheidungen treffen: Was für Möglichkeiten fallen Ihnen auf, welche Faktoren ziehen Sie in Erwägung, wie schnell agieren Sie, wie bewerten Sie Risiken und Gefahren? Finden Sie einen loyalen Kollegen, der Ihnen helfen kann, die Kosten von Fehlern und die Vorteile korrekter Entscheidungen auf stärker strukturierte und analytische Weise zu evaluieren. Je wichtiger eine Entscheidung ist, desto eher sollten Sie andere konsultieren, um Ihre Optionen zu validieren.
- ⊕ Ihre Bereitschaft, bei neuen Projekten Risiken einzugehen, neue Methoden auszuprobieren und anderen schwierige Aufgaben zu übertragen, sendet eine wichtige Botschaft über Ihre Innovationsbereitschaft. Wenn Sie herausgefordert werden, seien Sie bereit, unangenehme Fragen zu beantworten und Ihre Entscheidungen logisch und gestützt auf Informationen zu verteidigen. Damit werden Sie andere beeinflussen und Ihren Ruf als überlegter und strategischer Entscheidungsträger untermauern.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

7

BEZIEHUNGEN AUFBAUEN

Strategische Netzwerke und Beziehungen aufbauen

Menschen mit höheren Werten in dieser Dimension gelten als kontaktfreudig und sozial kompetent; sie sind gut im Ausbau ihrer Netzwerke und strategischen Beziehungen. Menschen mit niedrigeren Werten haben kleinere Netzwerke, auf die sie für kontinuierlichen beruflichen Erfolgs bauen. Trotz ihres Talents können sie benachteiligt sein, weil sie sich im Hintergrund halten.

SOZIALE UMGÄNGLICHKEIT

Das Ausmaß, in dem eine Person sozial aktiv, extrovertiert und auf proaktive Weise kommunikativ wirkt

62

Niedrigere Werte

- ⊕ Fokussiert, guter Zuhörer
- ⊖ Distanziert, ruhig und zurückhaltend

Höhere Werte

- ⊕ Extrovertiert und umgänglich
- ⊖ Ablenkbar; spricht lieber, als zuzuhören

Entwicklungstipps

- ⊕ Wenn jemand spricht, vermeiden Sie es, ungeduldig zu wirken, und widerstehen Sie dem Drang, den anderen zu unterbrechen. Achten Sie sorgfältig darauf, in sozialen Situationen nicht zu dominieren, z. B. indem Sie andere zuerst sprechen lassen, Teammitgliedern das Wort geben und sicherstellen, dass bei Diskussionen alle Parteien zu Wort kommen.
- ⊕ Sie scheinen kontaktfreudig und redegewandt zu sein; es wäre nützlich für Sie, auch als guter Zuhörer zu gelten. Achten Sie bei Gesprächen auf Ihren Redeanteil und darauf, wie die anderen reagieren. Sie scheinen im Unternehmen gut vernetzt zu sein; stellen Sie Ihren Kontakten in anderen Teilen des Unternehmens des Öfteren Ihre jüngeren Kollegen vor.
- ⊕ Sie scheinen ein freundlicher und umgänglicher Mensch zu sein, der viele Leute im Unternehmen kennt. Als solcher können Sie Menschen, die bei der Lösung von geschäftlichen Problemen aufeinander angewiesen sind, miteinander in Verbindung bringen. Sie sind wahrscheinlich jemand, der neuen Mitarbeitern gern den Weg im Unternehmen weist.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

7

BEZIEHUNGEN AUFBAUEN (Fortsetzung)

Strategische Netzwerke und Beziehungen aufbauen

DISTANZIERT

Betrifft das Risiko, dass jemand, der zäh und selbstbewusst ist, unnahbar, unzugänglich und gleichgültig gegenüber den Gefühlen anderer wirkt

82

Niedrigere Werte

- ⊕ Taktvoll und rücksichtsvoll
- ⊖ Übermäßig empfindsam

Höhere Werte

- ⊕ Zäh und belastbar
- ⊖ Distanziert und verschlossen

Entwicklungstipps

- ⊕ Sie sind belastbar und neigen nicht dazu, Kritik oder schlechte Neuigkeiten persönlich zu nehmen. Den meisten Menschen fehlt jedoch diese Selbstsicherheit, was Sie bedenken sollten, wenn Sie negatives Feedback geben. Freimütig und offen zu sein ist eine gute Sache, kann mit der Zeit aber wichtige Beziehungen untergraben.
- ⊕ In Zeiten schnellen Wandels und der Unsicherheit sollte Ihr Team wissen, dass Sie es jederzeit unterstützen. Sie sind ziemlich belastbar, und Ihr Team kann mitunter gestresst sein, wenn Sie es nicht sind. Seien Sie sich dessen bewusst, dass andere möglicherweise Ermutigung durch Sie erwarten, wenn Schwierigkeiten auftreten; seien Sie also bereit, diese zu gewähren.
- ⊕ Sie scheinen jemand zu sein, der gut mit Stress und Druck umgehen kann und notwendigen Konfrontationen nicht aus dem Weg geht. Ihre Bereitschaft, leistungsschwache Mitarbeiter zu fordern und Menschen für ihr Verhalten verantwortlich zu machen, ist eine wichtige Führungseigenschaft und sendet ein bedeutsames Signal bezüglich persönlicher Verantwortung an das Unternehmen.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

7

BEZIEHUNGEN AUFBAUEN (Fortsetzung)

Strategische Netzwerke und Beziehungen aufbauen

VERBUNDENHEIT

Die Suche nach Möglichkeiten zum Aufbau sozialer Netzwerke und zur Zusammenarbeit mit anderen.

16

Niedrigere Werte

- ⊕ Schätzt Unabhängigkeit
- ⊖ Hat kein Interesse am Ausbau von Netzwerken

Höhere Werte

- ⊕ Schätzt Beziehungen
- ⊖ Hat Schwierigkeiten, alleine zu arbeiten

Entwicklungstipps

- ⊕ Hören Sie auf, sich so sehr auf die Arbeit zu konzentrieren, dass Sie schließlich den Kontakt mit anderen meiden. Natürlich hängt eine erfolgreiche Karriere von guter Arbeit ab, doch wichtig ist auch, Beziehungen zu anderen aufzubauen, damit diese wissen, wer Sie sind und was Sie der Gruppe zu bieten haben. Hören Sie auf, bei Besprechungen auf eine Einladung zum Sprechen zu warten, und hängen Sie morgens, wenn Sie zur Arbeit kommen, kein virtuelles "Bitte nicht stören"-Schild auf.
- ⊕ Beginnen Sie darüber nachzudenken, wie Sie ein Beziehungsnetz in Ihrem Unternehmen aufbauen können. Suchen Sie nach Unternehmensaktivitäten und vom Unternehmen gesponserten Freiwilligenaktivitäten, die natürliche Wege für den Ausbau Ihrer Verbindungen und Ihres Netzwerkes bereithalten. Denken Sie daran, dass der Austausch mit einer Vielfalt von Menschen der erste Schritt hin zu größerer Sichtbarkeit als Führungskraft ist.
- ⊕ Ihre Unabhängigkeit und Ihr geringes Bedürfnis nach sozialer Unterstützung sollten es Ihnen ermöglichen, Ihre Arbeit zu erledigen, ohne andere zu konsultieren oder zu belästigen. Ihre Fähigkeit, sich zu konzentrieren und für längere Zeit unabhängig zu arbeiten, ist eine Stärke, die Sie sich zunutze machen können. Seien Sie weiterhin ein Vorbild dafür, wie man seine Arbeit ohne große Aufregung und Theater erledigt.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

1

DAS GESCHÄFT LEITEN

Entscheidende Geschäftsergebnisse erzielen

Menschen mit höheren Werten in dieser Dimension neigen dazu, handlungsorientiert, ehrgeizig und auf Geschäftsergebnisse fokussiert zu sein. Sie haben hohe Standards und drängen andere zu den gewünschten Ergebnissen. Menschen mit niedrigeren Werten sind weniger durchsetzungsfähig, weniger gut in der Lage, anderen ihre Ideen schmackhaft zu machen, und/oder weniger interessiert daran, geschäftliche Vorhaben zu steuern.

AMBITION

Das Ausmaß, in dem eine Person als wettbewerbsorientierte, tatkräftige und selbstsichere Führungspersönlichkeit wahrgenommen wird

86

Niedrigere Werte

- ⊕ Verfolgt realistische, klar definierte Ziele
- ⊖ Bleibt in seiner Komfortzone

Höhere Werte

- ⊕ Verfolgt aggressive Geschäftsziele
- ⊖ Konkurriert mit Teammitgliedern oder schüchtert sie ein

Entwicklungstipps

- ⊕ Denken Sie nicht, jeder sei so leidenschaftlich, wetteifernd und ergebnisorientiert wie Sie. Ihre Entschlossenheit, Ergebnisse erzielen zu wollen, ist bewundernswert und wichtig, doch Sie sollten Kollegen und Mitarbeiter, die Ihren Produktivitätsstandards nicht genügen, nicht einschüchtern oder geringschätzen. Statt verärgert zu sein, könnten Sie versuchen, die einzigartigen Stärken eines jeden Teammitglieds optimal zu nutzen, indem Sie ihnen anspruchsvolle Aufgaben übertragen.
- ⊕ Beginnen Sie Zeit mit Ihrem Team zu verbringen und darüber zu sprechen, was die Teammitglieder interessiert und motiviert; fragen Sie, wann sich die Mitglieder besonders für ihre Arbeit engagiert haben. Versuchen Sie gemeinsame Themen zu finden, die die Interessen des Teams mit Ihrer Vision für das Team verbinden, und machen Sie diese gemeinsamen Interessen dann zu einem verbindenden Element.
- ⊕ Ergreifen Sie, sofern angemessen, weiterhin die Initiative, indem Sie herausfordernde Ziele abstecken, deren Erreichen dem Unternehmen nützen wird. Vergewissern Sie sich regelmäßig, dass Ihr Team Ihre wesentlichen Ziele unterstützt und in der Lage ist, die damit verbundenen Anforderungen zu erfüllen. Obwohl Sie Ihr Team weiterhin vorantreiben sollten, müssen Ihre Ziele doch auch erreichbar sein.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

1 DAS GESCHÄFT LEITEN (Fortsetzung)

Entscheidende Geschäftsergebnisse erzielen

MACHTSTREBEN

Der Wunsch, erfolgreich zu sein, Einfluss zu haben, Status zu erlangen, etwas zu bewirken und der Konkurrenz voraus zu sein

76

Niedrigere Werte

- ⊕ Neigt dazu, etablierte Verfahren einzuhalten
- ⊖ Begnügt sich mit dem Status quo

Höhere Werte

- ⊕ Möchte gewinnen und die Konkurrenz schlagen
- ⊖ Findet Gewinnen wichtiger als alles andere

Entwicklungstipps

- ⊕ Sie ziehen es eindeutig vor, zu handeln und Ergebnisse zu erzielen. Widerstehen Sie der Versuchung, Entscheidungen zu treffen und voranzugehen, ohne den Input und die Zustimmung wichtiger Kollegen zu suchen. Sie werden Ihre Entscheidungen eher unterstützen und sie engagierter umsetzen, wenn sie sich am Prozess beteiligen und das Ergebnis beeinflussen.
- ⊕ Erwägen Sie, wenn geschäftliche Probleme auftreten, Entscheidungen gemeinsam zu treffen, um die Kompetenz Ihrer Teammitglieder zu nutzen und sich Ihrer Zustimmung zu vergewissern. Fördern Sie eine offene Diskussion über diese Themen, damit die anderen die gemeinsame Richtung mitbestimmen können. Delegieren Sie nach Möglichkeit Kontrolle, um das beste Ergebnis zu erzielen. Fördern Sie die Entwicklung des Teams, indem Sie die Mitglieder dazu ermuntern, Rollen zu übernehmen, die nicht ihren natürlichen Neigungen entsprechen.
- ⊕ Ihr Wunsch, zu gewinnen, und Ihr ergebnisorientierter Führungsstil fördern Ihren Ruf als eine Person mit hohen Standards, die sich darum bemüht, exzellente Arbeit zu leisten. Das Entscheidende im Wirtschaftsleben ist, die Wettbewerber zu übertreffen, und dazu kommt es nur, wenn sich Menschen bewusst hohe Leistungsziele setzen.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

1 DAS GESCHÄFT LEITEN (Fortsetzung)

Entscheidende Geschäftsergebnisse erzielen

PROFITSTREBEN

Betrifft das Interesse an Geld, Profit, Beteiligung und Geschäftsmöglichkeiten

93

Niedrigere Werte

- ⊕ Schätzt ideelle Ziele und Ergebnisse
- ⊖ Relativ uninteressiert an Profitabilität

Höhere Werte

- ⊕ Schätzt finanziellen Erfolg
- ⊖ Findet materialistische Ziele wichtiger als alles andere

Entwicklungstipps

- ⊕ Gehen Sie nicht davon aus, dass andere durch Gewinne ebenso motiviert werden wie Sie; einige sind möglicherweise mehr an einer Anerkennung ihrer Arbeit als an Gehaltserhöhungen oder Boni interessiert. Finanzielle Ziele sind entscheidend für die Führung eines Unternehmens, und sich darauf zu konzentrieren, ist angebracht; doch eine Zahl ist keine Vision oder Strategie; es ist eine gute Idee, unternehmerische Ziele sowohl unter dem Aspekt der Finanzen als auch dem der Strategie oder der Vision zu kommunizieren.
- ⊕ Denken Sie darüber nach, ob Ihnen die finanziellen Ergebnisse wichtiger sind als der Aufbau Ihres Teams, die Förderung von Talenten und die Sorge dafür, dass die Mitarbeiter engagiert sind und hinter Ihnen stehen. Forschungsergebnisse belegen eindeutig, dass diese „weichen“ Themen von entscheidender Bedeutung für die dauerhafte finanzielle Leistungsfähigkeit sind. Wenn Sie Ihre Entscheidungen und Vorschläge besprechen, skizzieren Sie die finanziellen wie die nichtfinanziellen Erwägungen und Konsequenzen Ihrer geplanten Aktionen.
- ⊕ Fokussieren Sie sich weiterhin auf Wertschöpfung und darauf, Entscheidungen auf der Grundlage ihrer finanziellen Auswirkungen zu treffen. Sie neigen dazu, quantitative Größen als wesentlichen Ausweis von Erfolg zu betrachten. Finden Sie Wege, um anderen zu zeigen, wie sie den Wert ihrer Arbeitsergebnisse in Begriffen kommunizieren können, die ihren Beitrag zu Ertrag und Profit illustrieren.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

8

RESSOURCEN VERWALTEN

Wichtige Aktivposten sichern, optimieren und einsetzen

Menschen mit höheren Werten in dieser Dimension planen voraus, gehen gern kalkulierte Risiken ein und handeln entschlossen, um Ressourcen zu sichern und zuzuweisen. Sie schaffen die nötige Struktur, aber nehmen Änderungen aufgrund von Leistungsdaten vor. Menschen mit niedrigeren Werten planen ungern, prognostizieren Mittelbedarf ineffektiv und lehnen Änderungen ab, wenn Standardmethoden nicht zu den gewünschten Ergebnissen führen.

BESONNENHEIT

Der Grad, in dem eine Person gewissenhaft, angepasst und zuverlässig ist

26

Niedrigere Werte

- ⊕ Anpassungsfähig, ambiguitätstolerant
- ⊖ Unorganisiert; ist möglicherweise wenig an Planung interessiert

Höhere Werte

- ⊕ Organisiert; gute Planungsfähigkeit
- ⊖ Kann Probleme mit Planänderungen haben

Entwicklungstipps

- ⊕ Wenn Sie Ressourcen finden, beschaffen oder zuweisen müssen, sollten Sie vermeiden, dies nebenher zu erledigen. Ihre Flexibilität kann mitunter hilfreich sein, doch sie sollte mit dem Erfordernis eines Plans und einer einheitlichen Vorgehensweise bei der Beschaffung und Nutzung von Ressourcen im Gleichgewicht stehen. Ihr Team wird es zu schätzen wissen, dass Sie bereit sind, einen Plan aufzustellen und sich daran zu halten.
- ⊕ Damit der Arbeitsalltag Ihrer Teammitglieder geordneter wird, müssen sie in der Lage sein, die Regeln für das Ressourcenmanagement zu verstehen, die Sie ihnen auferlegen. Bitten Sie ein stärker prozessorientiertes Teammitglied um Empfehlungen für die Spezifizierung einiger Punkte, die Ihre Vorstellungen über Ressourcenbeschaffung und -aufwand illustrieren. Diskutieren Sie diese bei der nächsten Planungssitzung Ihres Teams.
- ⊕ Ihre Bereitschaft, Ihre Pläne an sich ändernde Umstände anzupassen, und Ihre Fähigkeit, ohne Führung oder Supervision zu arbeiten, erlauben es Ihnen, sich plötzlich ergebende Gelegenheiten für Ressourcenbeschaffung rasch beim Schopfe zu packen. Ihre Teammitglieder sollten Ihre Bereitschaft schätzen, sie rasch handeln zu lassen, wenn sich Gelegenheiten bieten.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

8

RESSOURCEN VERWALTEN (Fortsetzung)

Wichtige Aktivposten sichern, optimieren und einsetzen

DRAUFGÄNGERISCH

Betrifft das Risiko, dass Verhalten, das die Spannung sucht, auch dazu führen kann, dass Risiken leichtfertig eingegangen und Entscheidungen unbesonnen getroffen werden

100

Niedrigere Werte

- ⊕ Transparent, respektiert Grenzen
- ⊖ Übermäßig zurückhaltend oder unpersönlich

Höhere Werte

- ⊕ Charmant, überzeugend, charismatisch
- ⊖ Kann impulsiv sein und leichtfertig Risiken eingehen

Entwicklungstipps

- ⊕ Bevor Sie wichtige Entscheidungen über Ressourcen treffen, bedenken Sie auf jeden Fall die Konsequenzen. Ihre Fähigkeit, andere für Ihre Ideen zu gewinnen, sollte Ihnen Zugriff auf entscheidende materielle (und personelle) Ressourcen geben, doch Ihr Vertrauen kann dazu führen, dass Sie die Fähigkeiten Ihres Teams überstrapazieren und übertriebene Risiken eingehen. Vermeiden Sie es, wichtige Entscheidungen zu treffen, ohne Ihr Team zu konsultieren, um sicherzustellen, dass es ein gutes Gefühl bei dem damit verbundenen Risiko hat.
- ⊕ Kommunizieren Sie Ihren Ressourcenbedarf auf transparente Weise. Obwohl Ihr Charme und Charisma Ihnen helfen werden, schnell Beziehungen aufzubauen, hängt beruflicher Erfolg von langfristigen Verbindungen ab, die wiederum auf Vertrauen und Verantwortlichkeit angewiesen sind. Wenn andere die Logik hinter Ihren schnellen Manövern und plötzlichen Ressourcenanforderungen nicht verstehen, könnten sie Ihre Absichten infrage stellen.
- ⊕ Sie scheinen Menschen und ihre Beweggründe gut zu verstehen und schnell Freundschaft zu schließen. Nutzen Sie Ihre Sozialkompetenz, um Beziehungen aufzubauen, die nötig sind, um Zugriff auf entscheidende Ressourcen zu erlangen. Sorgen Sie insbesondere dafür, dass diese Beziehungen für beide Seiten fruchtbar sind und dass Sie als jemand gelten, der sich zu revanchieren weiß.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

8

RESSOURCEN VERWALTEN (Fortsetzung)

Wichtige Aktivposten sichern, optimieren und einsetzen

WISSENSCHAFTSORIENTIERUNG

Misst das Interesse an Wissen, Forschung, Technologie und Daten

60

Niedrigere Werte

- ⊕ Bevorzugt die schnelle und intuitive Entscheidungsfindung
- ⊖ Intuitionen können falsch sein

Höhere Werte

- ⊕ Bevorzugt die datenbasierte Entscheidungsfindung
- ⊖ Schiebt Entscheidungen auf, um erst mehr Daten zu erfassen

Entwicklungstipps

- ⊕ Wenn Sie eine Entscheidung zu treffen haben, vermeiden Sie gründliche Analysen, wenn eine schnelle Entscheidung ausreichend und/oder gerechtfertigt wäre. Die Menge an Zeit und Daten, die Sie benötigen, um eine Situation zu verstehen, kann einige Entscheidungen verzögern, die schnell zu treffen sind. Kritisieren Sie bereits getroffene Entscheidungen nicht nachträglich - was geschehen ist, lässt sich nicht mehr ändern.
- ⊕ Suchen Sie nach Möglichkeiten, Ihren Entscheidungsfindungsprozess zu straffen, zum Beispiel indem Sie Technologie einsetzen, um Daten automatisch zu sammeln und zusammenzufassen. Delegieren Sie die Entscheidungsfindung an diejenigen, die mit den Entscheidungen leben müssen. Lassen Sie Ihr IT-Team Daten sammeln, um kritische, aber verborgene Geschäftstrends aufzuspüren.
- ⊕ Ihre Vorliebe, Entscheidungen auf der Grundlage von Daten zu treffen, kombiniert mit Ihrer Bereitschaft, Ihre Entscheidungen zu überprüfen und bei Bedarf zu revidieren, führt oft zu besseren Ergebnissen. Andere werden Ihren rationalen und sorgfältigen Entscheidungsfindungsstil ebenso schätzen wie Ihre Fähigkeit, anhand von Daten herkömmliche Denkmuster zu hinterfragen und Standardverfahren zu verbessern.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

6

MENSCHEN FÜHREN

Andere motivieren, gemeinsame Ziele zu verfolgen

Menschen mit höheren Werten in dieser Dimension sind tolerant, geduldig und einsichtsvoll, aber auch in der Lage, auf Verantwortlichkeit zu drängen. Sie bauen sehr leistungsfähige Teams auf, inspirieren zu Engagement und erzielen Ergebnisse. Menschen mit niedrigeren Werten sind barsch, unabhängig und einschüchternd; sie arbeiten hart, können andere aber schlecht dazu motivieren, gemeinsame Ziele zu verfolgen.

EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

Betrifft das Ausmaß, in dem eine Person einfühlsam, taktvoll und sensibel für die Bedürfnisse anderer erscheint

77

Niedrigere Werte

- ⊕ Unvoreingenommen; direkter Kommunikationsstil
- ⊖ Kann kurz angebunden und unsensibel wirken

Höhere Werte

- ⊕ Liebenswert und geduldig
- ⊖ Gibt möglicherweise nur sehr ungern kritisches Feedback

Entwicklungstipps

- ⊕ Achten Sie bewusst darauf, schlechte Leistungen anzusprechen, und gehen Sie schwierigen Gesprächen, die mit negativem Feedback verbunden sind, nicht aus dem Wege. Menschen können ihre Leistung nur verbessern, wenn sie ihre Fehler erkennen und sich um Änderungen bemühen. Führungspersonen, die ihre Mitarbeiter nicht verantwortlich machen, riskieren in den Ruf zu kommen, bestimmte Personen zu bevorzugen, was für andere ein Grund ist, sich nicht mehr um Höchstleistungen zu bemühen.
- ⊖ Weil Sie so ein netter Mensch sind, mögen einige Leute geneigt sein zu glauben, dass Sie sie nicht streng für ihre Leistung zur Rechenschaft ziehen werden. Wenn Sie Leistungserwartungen nicht konsequent durchsetzen, wird die Leistung nachlassen. Positives Feedback und Belohnungen zu geben, ohne auch auf Verbesserungswürdiges hinzuweisen, kann ebenso problematisch sein wie gar keine Belohnungen zu geben.
- ⊕ Sie haben offenbar ein Talent dafür, Beziehungen aufzubauen; behandeln Sie Menschen weiterhin als Individuen und lernen Sie sie persönlich kennen. Ihr rücksichtsvoller und freundlicher Führungsstil wird besonders von denjenigen geschätzt, die einen Fehler gemacht haben oder um Ergebnisse ringen. Ihre Fähigkeit, die Bedürfnisse der anderen richtig einzuschätzen und entsprechend zu reagieren, ist ein wertvolles Führungsmerkmal.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

6 MENSCHEN FÜHREN (Fortsetzung)

Andere motivieren, gemeinsame Ziele zu verfolgen

SPRUNGHAFT

Betrifft das Risiko, dass anfängliche Leidenschaft für Menschen und Projekte in Frustration umschlägt, wenn Rück- oder Fehlschläge auftreten

83

Niedrigere Werte

- ⊕ Ruhig, gefestigt und unbeirrbar
- ⊖ Ohne Sinn für Dringlichkeit

Höhere Werte

- ⊕ Leidenschaftlich, engagiert und eifrig
- ⊖ Unbeständig und unberechenbar

Entwicklungstipps

- ⊕ Lassen Sie es sich nicht anmerken, wenn Sie bezüglich Projekten oder Menschen frustriert oder enttäuscht sind. Machen Sie eine Pause, um vorübergehend Abstand zu dieser Person oder diesem Problem zu gewinnen, doch beenden Sie trotzdem das, was Sie begonnen haben. Andernfalls können Sie in den Ruf kommen, nicht hartnäckig zu sein oder andere in stressigen Zeiten im Stich zu lassen.
- ⊕ Identifizieren Sie die situativen Faktoren, die bei Ihnen häufig emotionale Reaktionen auslösen. Notieren Sie sich einige Beispiele, wann Sie unangemessen starken Frust äußerten. Bestimmen Sie, was diesen Anlässen gemeinsam ist, damit Sie auf das nächste Mal, wenn negative Gefühle in Ihnen hochkommen könnten, vorbereitet sind. Legen Sie sich Strategien zurecht, mit denen Sie jedem Auslöser unverzüglich entgegenwirken können.
- ⊕ Kanalisieren Sie weiterhin Ihre Leidenschaft auf eine Weise, die Ihr Team dazu inspiriert, sich mit der gleichen Energie und dem gleichen Engagement einzubringen. Seien Sie sich jedoch dessen bewusst, dass Ihre anfängliche Begeisterung in Entmutigung umschlagen kann, wenn Rückschläge eintreten. Bemühen Sie sich auch in schwierigen Zeiten, positiv zu bleiben, und achten Sie auf Ihre Neigung, auf unvorhergesehene Probleme in übertriebener Weise zu reagieren.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

6 MENSCHEN FÜHREN (Fortsetzung)

Andere motivieren, gemeinsame Ziele zu verfolgen

SKEPTISCH

Betrifft die Aufmerksamkeit für Zeichen von Bedrohung oder Fehlverhalten und, wenn festgestellt, die negative, rachsüchtige und nachtragende Reaktion

79

Niedrigere Werte

- ⊕ Vertrauensvoll, optimistisch
- ⊖ Glaubt anderen unbesehen

Höhere Werte

- ⊕ Achtet genau auf die Motive der anderen
- ⊖ Kann zynisch, argwöhnisch oder kritisch sein

Entwicklungstipps

- ⊕ Geben Sie dem Impuls, sich bei Stress nur auf das Negative zu konzentrieren, nicht nach. Wenn Sie dazu neigen, stets den ungünstigsten Fall vor Augen zu haben, werden die Menschen in Ihrer Umgebung fürchten, Risiken einzugehen oder Fehler offen einzugestehen. Dieses Muster kann eine Distanz zwischen Ihnen und Ihrem Team schaffen und Ihre Fähigkeit behindern, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Loben Sie die Bemühungen und Leistungen anderer, wenn Sie sie bemerken.
- ⊖ Beginnen Sie, besonders unter Stress, anderen einen Vertrauensvorschuss zu geben, statt das Schlechteste anzunehmen. Ihre skeptische Veranlagung bedeutet, dass Sie eher auf mögliche Probleme hinweisen als darauf, was gelingen könnte. Üben Sie sich darin, positive alternative Erklärungen für Situationen zu erwägen, mit denen Sie unzufrieden sind. Wenn bei Ihnen Misstrauen aufkommt, konsultieren Sie andere, um zu bestimmen, ob Sie fälschlicherweise böswillige Absichten unterstellen.
- ⊕ Bewahren Sie sich Ihre kritische Haltung hinsichtlich der Intentionen anderer, wenn Sie darüber nachdenken, ob Sie ihren Aussagen vertrauen können. Ihr Scharfblick erlaubt Ihnen einzigartige Einsichten in viele Situationen. Diese Tendenz kann andere jedoch dazu veranlassen, Sie für negativ, zynisch und argwöhnisch zu halten. Lassen Sie Ihren Kreis des Vertrauens nicht zu klein oder isoliert werden; dies könnte bei Ihrem Team den Eindruck von Vetternwirtschaft hervorrufen und/oder die Güte der Informationen, die Sie zwecks Treffens wichtiger Entscheidungen benötigen, beeinträchtigen.

ENTWICKLUNGSPLANUNG

Ein „Individueller Entwicklungsplan“ (Individual Development Plan) dient dazu, Sie und andere in Ihre berufliche Entwicklung einzubinden und dafür verantwortlich zu machen. Unten sehen Sie eine Vorlage. Ziel ist es, Ihnen und denjenigen, die sich für Ihre berufliche Weiterentwicklung einsetzen, zu helfen, sich auf die Bereiche zu konzentrieren, die die Entwicklung am stärksten vorantreiben. Nachdem Sie über Ihre Assessment-Ergebnisse nachgedacht haben, empfehlen wir Ihnen, sich zwei oder drei realistische Entwicklungsziele zu setzen. Unten finden Sie einige Hinweise, die Ihnen helfen, sich zu fokussieren:

- Die Konzentration auf durchschnittliche oder niedrige (orangefarbene/rote) Werte zahlt sich am meisten aus, wenn Sie Ihre Verpflichtungen erfüllen.
- Wenn Sie vorwiegend hohe (grüne/gelbe) Werte haben, könnten Sie sich auf neue Methoden zur Ausnutzung Ihrer Stärken konzentrieren oder darauf, wie Sie vermeiden können, Ihre Stärken überzustrapazieren. Denken Sie daran: Höhere Werte sind nicht in jeder Situation zwangsläufig besser.
- Wenn Sie vorwiegend durchschnittliche oder geringe (orangefarbene/rote) Werte haben, empfehlen wir Ihnen, Ihren Fokus auf ein oder zwei Schwerpunktbereiche zu verengen.
- Bevor Sie Ihre Ziele abstecken, lesen Sie noch einmal die Entwicklungstipps bezüglich Ihrer niedrigsten Werte und orientieren Sie sich daran, wenn Sie Ihre Entwicklungsverpflichtungen und Aktionen festlegen.

Sie müssen auf jeden Fall sicherstellen, dass die Aktionen, die Sie auflisten, spezifisch und von anderen einfach zu beobachten sind.

MUSTER ENTWICKLUNGSVERPFLICHTUNG

Name:

Jane Sample

Rolle:

VP Sales

Coach/Mentor:

Martina Mustermann

Entwicklungsverpflichtung 1:

AKTIONEN

1. Die drei wichtigsten Bereiche identifizieren, für die ich Zeit aufwenden sollte.
2. Festhalten, wie ich meine Zeit im letzten Monat genutzt habe.
3. Sämtliche nebensächlichen Aktivitäten an mein Team delegieren.
4. Wöchentliche Sitzung zur Stärkung der Verantwortlichkeit abhalten.

ZEITPLANUNG

1. der 1. Juni
2. der 1. Juni
3. der 15. Juni
4. fortlaufend

WIE ERFOLG GEMESSEN WIRD

- Messbarer Fortschritt in meinen drei Schwerpunktbereichen (ich werde meinen Vorgesetzten um Feedback über den Fortschritt bitten).
- Das Team berichtet, ihm werden mehr und größere Aufgaben aufgetragen.
- Delegierte Aufgaben werden korrekt und fristgemäß ausgeführt.

UNTERSTÜTZUNG/RESSOURCEN

- Meine Teammitglieder
- Mein Vorgesetzter

MEIN PERSÖNLICHER ENTWICKLUNGSPLAN

Name:

Rolle:

Coach/Mentor:

Entwicklungsverpflichtung 1:

AKTIONEN

ZEITPLANUNG

--	--

WIE ERFOLG GEMESSEN WIRD

UNTERSTÜTZUNG/RESSOURCEN

--	--

Entwicklungsverpflichtung 2:

AKTIONEN

ZEITPLANUNG

--	--

WIE ERFOLG GEMESSEN WIRD

UNTERSTÜTZUNG/RESSOURCEN

--	--

MEIN PERSÖNLICHER ENTWICKLUNGSPLAN

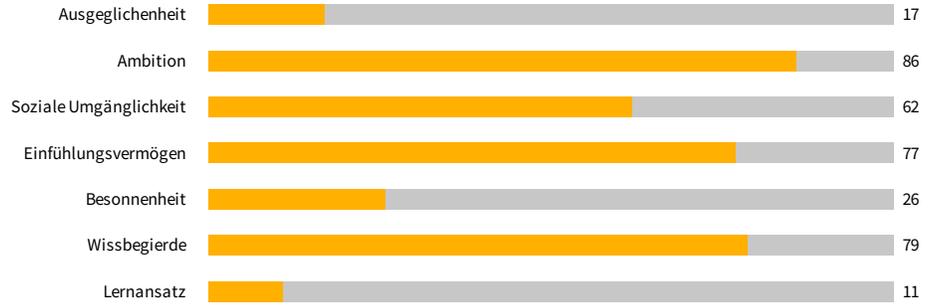
Entwicklungsverpflichtung 3:

AKTIONEN	ZEITPLANUNG
WIE ERFOLG GEMESSEN WIRD	UNTERSTÜTZUNG/RESSOURCEN

Statistische Norm: Global2023

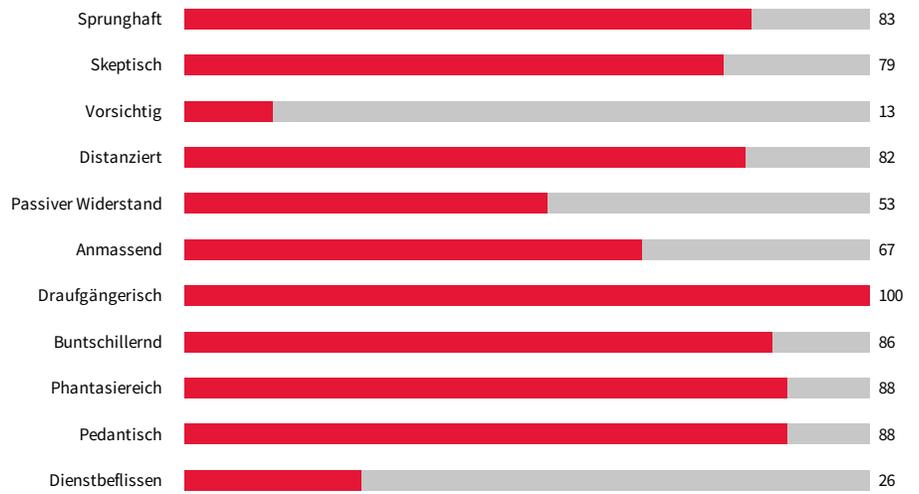
HPI

Hogan Personality Inventory



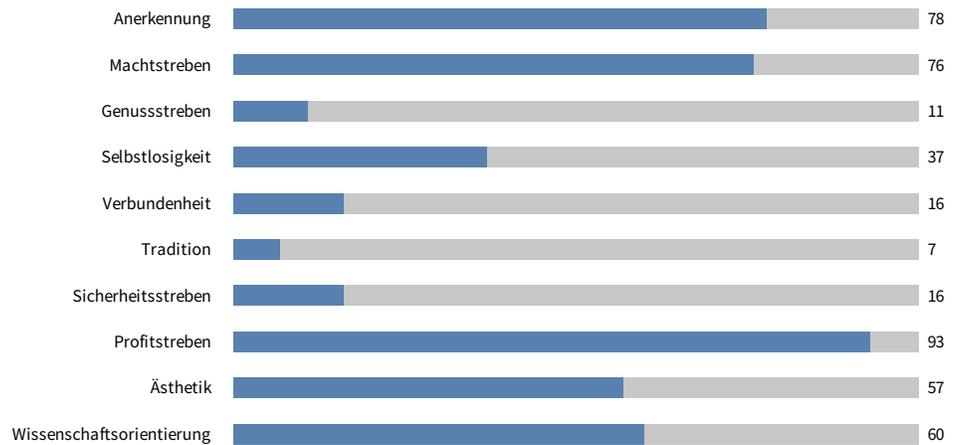
HDS

Hogan Development Survey



MVPI

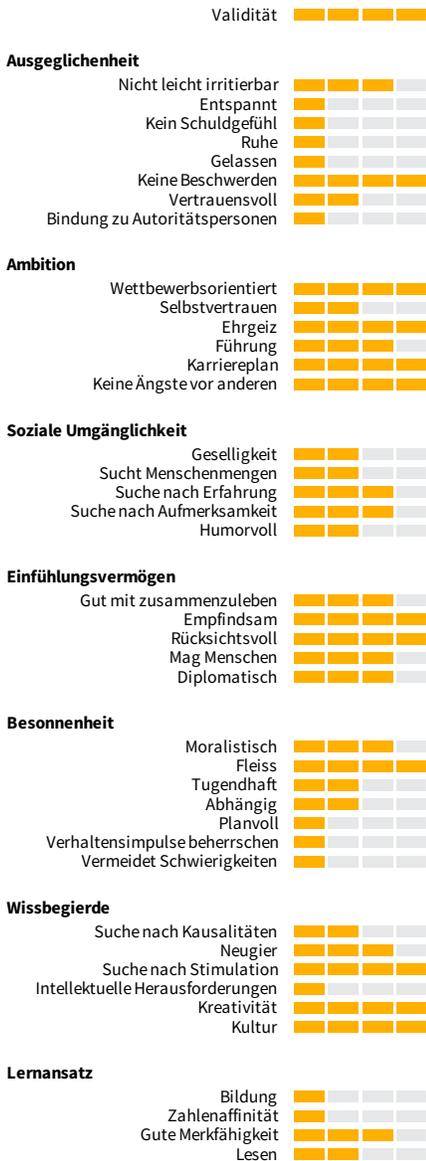
Motives, Values, Preferences Inventory



© 2017 HOGAN ASSESSMENT SYSTEMS, INC.

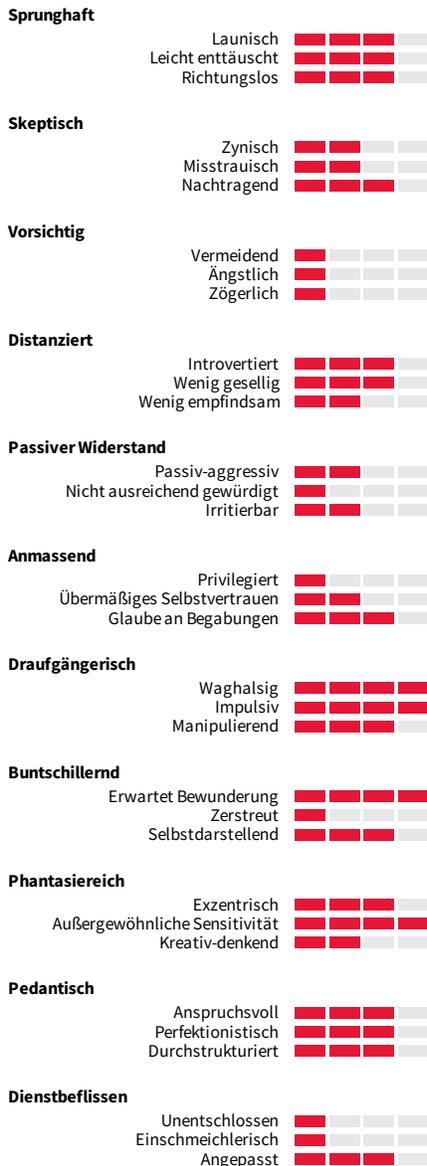
HPI

Unterskalen



HDS

Unterskalen



MVPI

Unterskalen

