



High Potential Talent Report

Kernkompetenzen für aufstrebende Führungskräfte

Bericht für: Candidate Sample

ID: HE677665

Datum: 14.6.2017

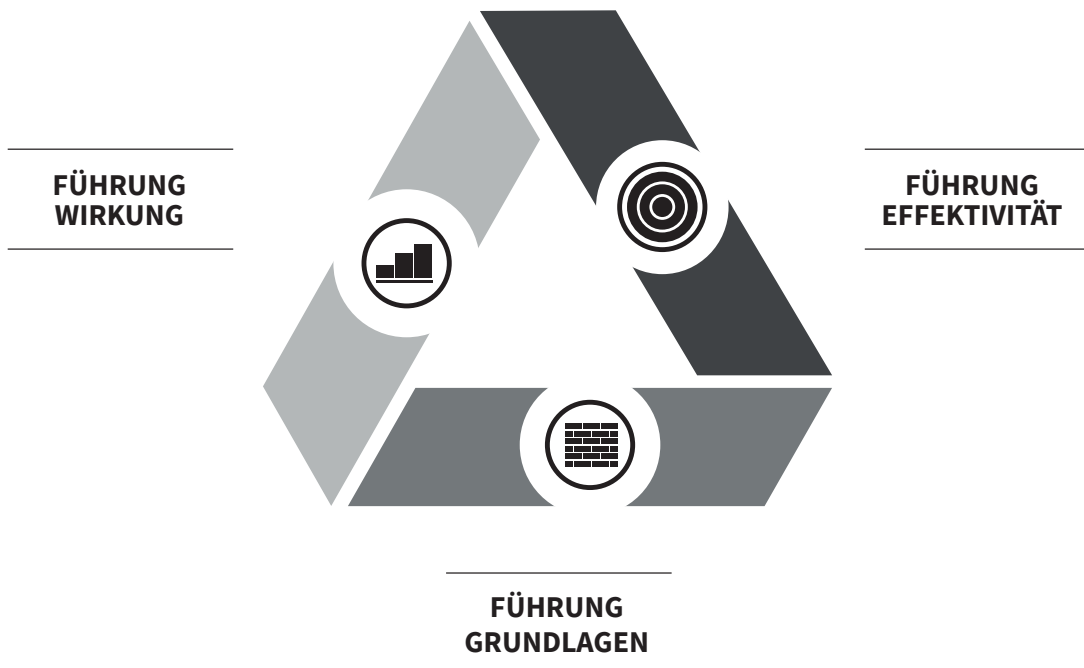
Norm: Global



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.

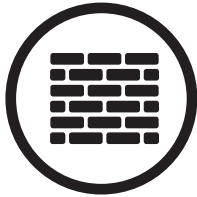
- **Führungsgrundlagen** betreffen das Ausmaß, in dem Menschen ihre Karriere steuern können, der Umgang mit ihnen bereichernd ist und sie loyale Mitglieder der Organisation sind.
- **Führungswirkung** bewertet die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen herausragen, zum Vorschein kommen und als Führungskräfte 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.

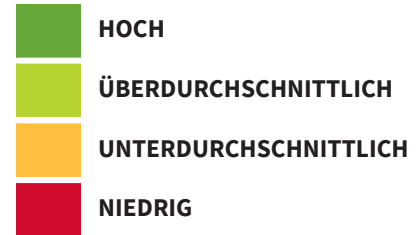
Entschlossen; geht gern wohlabgewogene Risiken ein; plant voraus, aber bleibt unter Druck flexibel.

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.



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

EMPFOHLENER FOKUS

HÖCHSTE WERTE	NIEDRIGSTE WERTE
<p>1  ÜBERGREIFEND DENKEN</p>	<p>7  MENSCHEN FÜHREN</p>
<p>2  HERAUSRAGEN</p>	<p>8  RESSOURCEN VERWALTEN</p>
<p>3  UMGÄNGLICH SEIN</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

80

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

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

Entwicklungstipps

- ⊕ Hören Sie auf, sich auf Standardmethoden und Regeln zu verlassen, ohne zu erwägen, ob es auch einen besseren Weg gibt. Obwohl Sie Ihre Aufgaben gut durchführen und Details kompetent managen, werden immer auch Probleme auftreten, für die es keine Regeln gibt. Ihre Neigung, strikte Parameter einzuhalten, kann dazu führen, dass Sie die Nuancen in Situationen übersehen und versteckte Möglichkeiten versäumen. Nehmen Sie sich die Zeit, Wege zur Verbesserung von Standardprozessen ausfindig zu machen.
- ⊕ Bitten Sie andere um Rückmeldung über das Maß an Struktur, die Sie Ihrem Team geben. Manche Menschen blühen in flexiblen Umgebungen auf und leisten weniger, wenn die Strukturen zu stark ausgeprägt sind. Lassen Sie sich sagen, wann die Mitarbeiter das Gefühl haben, Sie würden alles bis ins Einzelne regeln oder sich zu sehr um die Einzelheiten der Implementierung kümmern. Wenn sie darauf zu sprechen kommen, danken Sie ihnen und passen Sie Ihr Verhalten an.
- ⊕ Ihr Arbeitsethos, Ihre Aufmerksamkeit für Details, Ihre Verantwortlichkeit und Ihre Loyalität sind wichtige persönliche Stärken. Ihre Mitarbeiter werden es zu schätzen wissen, wie Sie klare Erwartungen stellen und Verantwortlichkeiten definieren. Sie sollten Kapital aus diesen Fähigkeiten schlagen für die operative Führung und beim Drängen auf Strategien zur Umsetzung.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSGRUNDLAGEN

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

40

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

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

Entwicklungstipps

- ⊕ Vermeiden Sie forsche Aussagen wie „Das funktioniert nie“, „So müssen Sie es machen“, „Die Wahrheit ist ...“, die andere dazu bewegen könnten, Ihnen nicht mehr zuzuhören. Versuchen Sie es stattdessen mit einer bestimmten, doch respektvollen Sprache, mit Formulierungen wie „Darf ich vorschlagen“, „Wenn ich zu entscheiden hätte“, „Ich würde“, „Meine Sichtweise dazu ist“, die es anderen - insbesondere leitenden Angestellten - erleichtern, Ihnen zuzuhören.
- ⊕ Beginnen Sie darauf zu achten, wie Sie mit Höhergestellten kommunizieren. Sie stellen Ihre Meinungen womöglich übertrieben dar und haben mitunter Schwierigkeiten, die Sichtweise des Höhergestellten zu verstehen. Üben Sie bei Ihren Interaktionen, die Sichtweise des anderen zu übernehmen. Beginnen Sie jede Interaktion in der Annahme, dass andere etwas wissen, was Ihnen neu ist, und folgen Sie der 40-60-Regel: Sprechen Sie mehr als 40 %, aber weniger als 60 % der Zeit.
- ⊕ Man wird Ihre Unabhängigkeit, Selbstsicherheit und Ihre Bereitschaft schätzen, Autorität infrage zu stellen, für Ihre Mitarbeiter einzutreten und unabhängige Entscheidungen zu treffen. Doch es ist wichtig, Vorgesetzten auf respektvolle Weise widersprechen und die Annahmen anderer hinterfragen zu können, ohne andere 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

8

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

1 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

97

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

1 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

73

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

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

Entwicklungstipps

- ⊕ Vermeiden Sie es, Zeit in Schulungen zu verbringen, nur weil sie interessant klingen. Konzentrieren Sie sich darauf, etwas über Themen zu lernen, die für Ihre Arbeit relevant sind und Sie voranbringen können. Bitten Sie um Feedback bezüglich Ihrer Wissenslücken und verbringen Sie Zeit mit pragmatischen, handlungsorientierten Kollegen, um zu lernen, wie sich Erkenntnisse aus Schulungen in der praktischen Arbeit umsetzen lassen.
- ⊕ Beginnen Sie damit, die Informationen, die Sie gerne sammeln, mit anderen zu teilen. Lassen Sie Artikel, Erkenntnisse und Informationen, die Sie sich angeeignet haben, in verschiedenen Kanälen zirkulieren und helfen Sie weniger fokussierten Teammitgliedern auf die Sprünge, wie sie dieses Wissen bei der Arbeit anwenden können. Werden Sie zu einer Wissensressource, auf die sich andere verlassen können.
- ⊕ Da Sie über Entwicklungen in Geschäft und Technologie auf dem Laufenden bleiben, können Sie eine Ressource für das Unternehmen hinsichtlich Markt- und Branchentrends sein. Seien Sie bereit, Teammitglieder zu informieren und zu schulen, die sich nicht so gründlich informieren wie Sie, und seien Sie eine Ressource für ihre berufliche Entwicklung.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSGRUNDLAGEN

1 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

96

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

- ⊕ Originell, erfinderisch
- ⊖ Exzentrisch, nicht fokussiert

Entwicklungstipps

- ⊕ Vermeiden Sie es, anderen jede Ihnen gerade in den Sinn kommende Idee zu erzählen. Sie haben Freude am Brainstorming und Erwägen neuer Möglichkeiten, doch Ihre vielen Ideen können andere ermüden oder verwirren. Beenden Sie Ihre Besprechungen mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Handlungspunkte; fragen Sie anschließend die anderen, ob sie die Botschaft in der von Ihnen intendierten Weise verstanden haben, und legen Sie vor dem Abschluss eventuelle Differenzen bei.
- ⊕ Achten Sie genauer darauf, wie andere reagieren, wenn Sie Ihre Ideen vortragen. Während sich einige von Ihrer Vision angespornt und inspiriert fühlen, werden andere meinen, Sie kommunizierten auf ungeordnete oder verwirrende Weise. Üben Sie vor wichtigen Besprechungen, was Sie sagen wollen. Dies hilft Ihnen, Ihre Kommunikationsstrategie zu verbessern.
- ⊕ Bleiben Sie eine Quelle kreativer, erfinderischer, origineller Ideen und Problemlösungsansätze. Wenn Sie Ihre Ansichten richtig präsentieren, sollten Sie als innovative und visionäre Führungskraft gelten. Ihre Fähigkeit zu strategischem und langfristigem Denken ist ein wichtiger Beitrag zu Ihrem Team.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

3

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

98

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

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

Entwicklungstipps

- ⊕ Gehen Sie nicht davon aus, dass andere Stress und Arbeitsdruck ebenso gut ertragen wie Sie. Manchmal sind die anderen sehr gestresst, während Sie den Druck gar nicht bemerken. Tun Sie deren Sorgen und Befürchtungen nicht ab, nur weil Sie sie nicht teilen. Üben Sie, mehr Mitgefühl zu zeigen, wenn Sie mit anderen über ihr Stressniveau sprechen.
- ⊕ Sie sind für gewöhnlich selbstsicher, was eine Stärke ist, die paradoxerweise manchmal Probleme bereiten kann. Schenken Sie negativem Feedback Beachtung und vergessen Sie nicht Ihre Fehler. Seien Sie auf der Hut vor Leistungsproblemen und fehlerhaften Prozessen und befassen Sie sich sofort damit, wenn Sie darauf stoßen. Zeigen Sie ein Dringlichkeitsbewusstsein bei der Korrektur solcher Angelegenheiten.
- ⊕ In Zeiten der Ungewissheit und des Wandels im Unternehmen zählen Ihre Kollegen darauf, dass Sie den Ton in der Gruppe angeben. Ihre unbeirrbar, optimistische Einstellung und Ihre Fähigkeit, Stress zu ertragen, sind ein hilfreiches Beispiel für andere. Andere werden Ihre Unerschütterlichkeit, Reife und Beherrschung Ihrer Gefühle würdigen.



ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

3

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

90

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

3

UMGÄNLICH 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.

35

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.

90

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

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

Entwicklungstipps

- ⊕ Selbst wenn es so wäre - gehen Sie nicht einfach davon aus, dass Sie die intelligenteste Person im Raum sind und dass die anderen unbedingt Ihre Sicht erfahren wollen. Wenn Ihnen andere widersprechen, tun Sie dies nicht ab oder ignorieren Sie sie nicht. Oft können Sie nützliche Fakten lernen und gute Ideen bekommen, wenn Sie sich Kritik und negatives Feedback anhören. Ziel ist es, die richtigen Antworten zu finden und gute Entscheidungen zu treffen - und nicht jede Debatte zu gewinnen.
- ⊕ Übernehmen Sie mehr Verantwortung, wenn etwas falsch läuft. Es ist einfach, die Umstände oder andere Beteiligte verantwortlich zu machen, wenn ein Projekt fehlschlägt. Teammitglieder schätzen eine selbstbewusste Führung, doch sie hoffen auch, dass ihr Teamleiter die Verantwortung für seine Fehler übernimmt und imstande ist, daraus zu lernen. Finden Sie einen älteren Kollegen, den Sie respektieren, und bitten Sie ihn um Rückmeldung über Ihre Leistung.
- ⊕ Ihr Mut, Ihre furchtlose Selbstsicherheit und Ihre Bereitschaft, schwierige Aufgaben zu übernehmen, senden ein starkes Signal an Ihre Kollegen, dass Sie eine Person sind, die von der ersten Reihe aus führt. Seien Sie weiterhin ein Vorbild für eine positive Arbeitseinstellung und für die Bereitschaft, unangenehme Aufgaben zu übernehmen und in eigener Verantwortung zu einem guten Ende zu bringen.



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

100

Niedrigere Werte

- ⊕ Bescheiden und beherrscht
- ⊖ Ungern im Rampenlicht

Höhere Werte

- ⊕ Unterhaltsam und dramatisch
- ⊖ Leicht abzulenken

Entwicklungstipps

- ⊕ Sie sind amüsant und unterhaltsam und andere sind gerne mit Ihnen zusammen. Doch seien Sie sich dessen bewusst, dass es Situationen geben kann, in denen Sie meinen, unterhaltsam zu sein, tatsächlich aber stören. Sie müssen nicht immer im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen. Bitten Sie loyale Kollegen um Feedback zu Ihrem Verhalten bei Teambesprechungen und überlegen Sie, ob Sie sich etwas weniger einbringen sollten.
- ⊕ Finden Sie Wege, anderen die Möglichkeit einzuräumen, ihre Führungseigenschaften zu demonstrieren. Sie haben eine starke Ausstrahlung und können Interaktionen problemlos steuern, doch letztlich werden Sie effektiver sein, wenn jeder im Team als fähig gilt, die Leitung zu übernehmen. Beim nächsten großen Projekt oder bei der nächsten Herausforderung erwägen Sie, wie ein Teammitglied davon profitieren könnte, das Projekt erfolgreich zu leiten. Delegieren Sie Aufgaben entsprechend.
- ⊕ Nutzen Sie weiterhin Ihre Energie, Begeisterung und Ihr Charisma, um mit anderen im Unternehmen in Verbindung zu treten und, sofern angemessen, auf sich selbst und Ihre Leistungen hinzuweisen. Ihre Sozialkompetenz und Ihr Elan sind wesentliche Eigenschaften einer Führungskraft, die Ihnen den Aufbau einer erfolgreichen Karriere ermöglichen. Andere werden die Art, in der Sie Leben in die Arbeitsumgebung bringen, für gewöhnlich zu schätzen wissen.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

2

HERAUSRAGEN *(Fortsetzung)*

Anderen bewusst machen, welchen Beitrag man leistet

ANERKENNUNG

Ein Bedürfnis nach Aufmerksamkeit, Anerkennung und Lob.

53

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 als Ihr eigenes Verdienst anrechnen. Wie viele erfolgreiche Menschen freuen Sie sich darüber, wenn Ihre Leistungen zur Kenntnis genommen werden. Doch denken Sie daran, dass Sie als Führungsperson erfolgreich sind, 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 ein wichtiges Ziel erreicht. Wenn Sie für ein Ergebnis gelobt werden, teilen Sie dieses Lob mit allen, die dazu beigetragen haben, und würdigen Sie ihre Anstrengungen. Dies wird mit der Zeit Ihren Ruf als Führungskraft und Ihre Sichtbarkeit im Unternehmen verbessern.
- ⊕ Ihr Bedürfnis, Wege zu finden, die es anderen ermöglichen, Ihre Beiträge und die Ihres Teams zu würdigen, ist ein wichtiges Plus für Ihre Karriere. Tun Sie dies weiterhin in einer ausgewogenen und durchdachten Weise, während Sie die Beiträge der unterstützenden Akteure anerkennen. Denken Sie gut darüber nach, wann und wie Sie Ihre Erfolge kommunizieren, und teilen Sie Lob konsequent und in angemessener Weise mit Ihrem Team.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

4 ANDERE BEEINFLUSSEN

Andere dazu bringen, bestimmte gewünschte Ergebnisse anzustreben

Menschen mit höheren Werten in dieser Dimension übernehmen die Führung und drängen auf Ergebnisse; sie haben einen Sinn für Dringlichkeit; bei Verzögerungen sind sie ungeduldig. Menschen mit niedrigeren Werten sind geduldiger, haben keinen Sinn für Dringlichkeit und drängen eher nicht auf Ergebnisse.

AMBITION

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

73

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, davon auszugehen, dass alle anderen ebenso schnell agieren wie Sie. Manche Menschen arbeiten bedächtiger und können sich Ihrem handlungsorientierten Stil widersetzen. Da sie etwas wissen können, was Ihnen verborgen ist, und weil Ihr Erfolg davon abhängt, die verschiedenen Teammitglieder zur Zusammenarbeit zu bewegen, sollten Sie Ihre Ungeduld zügeln.
- ⊕ Wenn Sie bemerken, dass Sie wegen der Leistungen anderer ungeduldig werden, versuchen Sie zu bestimmen, ob es für ihre mangelnden Fortschritte stichhaltige Gründe gibt, bevor Sie beginnen, auf Ergebnisse zu drängen. Machen Sie sich klar, dass die wenigsten Menschen schlechte Arbeit leisten wollen; normalerweise tut jeder, was er kann. Bevor Sie beginnen, Ihre Mitarbeiter zu motivieren, stellen Sie sicher, dass es keine externen Hindernisse für ihre Leistung gibt.
- ⊕ Versuchen Sie weiterhin, den Fortschritt Ihres Teams so zu beeinflussen, dass es seine Ziele erreicht. In der Lage zu sein, den Fokus von Kollegen und Mitarbeitern auf die richtigen Prioritäten und Termine zu lenken, ist eine wichtige Führungsfähigkeit und etwas, was Ihnen leichtzufallen scheint. Menschen schätzen Führungskräfte, die ihnen helfen, auf Kurs zu bleiben und vorwärtszukommen, ohne penetrant oder allzu bestimmt zu sein.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

4 ANDERE BEEINFLUSSEN (Fortsetzung)

Andere dazu bringen, bestimmte gewünschte Ergebnisse anzustreben

SPRUNGHAFT

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

55

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 ihre Gefühle fest im Griff hat. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Selbstbeherrschung nicht Ihrer Fähigkeit im Wege steht, andere zu beeinflussen und zu inspirieren. Ihr unterkühltes Verhalten mag anderen die indirekten Hinweise vorenthalten, die sie benötigen, um Ihre Prioritäten und die Intensität Ihres Engagements für die vorliegende Aufgabe zu verstehen.
- ⊕ Da Sie in schwierigen Situationen so ruhig und gelassen wirken, könnten sich andere fragen, ob Sie sich überhaupt für die Probleme interessieren. Wenn Sie Themen besprechen, zu denen Sie eine ausgeprägte Meinung haben, versuchen Sie sich dessen bewusst zu sein, wie Sie Ihre Begeisterung und Energie ausdrücken. Bitten Sie einen loyalen Kollegen um Rückmeldung darüber, ob Ihre Zuhörer verstanden haben, wie Sie zu dem Thema standen.
- ⊕ Seien Sie weiterhin ein Beispiel dafür, wie man bei der Arbeit geduldig und ruhig bleiben kann, insbesondere wenn andere gestresst sind. Man schätzt die Art, wie Sie sich von Rück- und Fehlschlägen nicht entmutigen lassen, dabei gelassen bleiben und kein Drama daraus machen. Ihre Ruhe unter Druck sollte es Ihnen ermöglichen, in stressigen oder schwierigen Zeiten positiv auf andere einzuwirken.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

4 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

44

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

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

Entwicklungstipps

- ⊕ Treffen Sie nicht länger Entscheidungen, ohne zuerst zu bedenken, was die Kosten eines Fehlschlags im Vergleich zu den Vorteilen des Erfolgs sein werden und wie wahrscheinlich beide Resultate sind. Es ist gut, als Person bekannt zu sein, die schnell Entscheidungen trifft, handelt und Innovation fördert, was jedoch auch eine Kehrseite hat, während eine sorgfältige Planung und die Analyse der Konsequenzen von Vorteil sind.
- ⊕ Achten Sie darauf, wie Sie Entscheidungen treffen: Was für Themen interessieren Sie, wie bewerten Sie Risiken, was für Informationen ziehen Sie heran? Sie sind wahrscheinlich handlungsorientierter und risikobereiter als viele Ihrer Kollegen. In diesem Fall mag es hilfreich sein, sich mit jemandem zu beraten, dessen Entscheidungsfindungsstil strukturierter und analytischer ist. Je wichtiger eine Entscheidung ist, desto eher sollten Sie andere Ihren Entscheidungsfindungsprozess validieren lassen.
- ⊕ Ihre Bereitschaft, Standardverfahren infrage zu stellen und sich auf neue Methoden und Technologien einzulassen, wird eine Kultur der Innovation fördern und Ihren Platz innerhalb dieser Kultur bestimmen. Wenn Sie herausgefordert werden, seien Sie bereit, unangenehme Fragen zu beantworten und Ihre Entscheidungen logisch und gestützt auf Informationen zu verteidigen. Dies wird helfen, andere zu überzeugen, und Ihren Ruf als Innovator und strategischer Entscheidungsträger untermauern.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

6

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

100

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

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

Entwicklungstipps

- ⊕ Verstehen Sie, dass Menschen manchmal Zeit für sich brauchen und möglicherweise nicht reden wollen, wenn Ihnen gerade danach zumute ist. Wenn andere sprechen, achten Sie darauf, sie nicht zu unterbrechen, und vermeiden Sie es, in sozialen Situationen zu dominieren. Lassen Sie andere zuerst sprechen, geben Sie Teammitgliedern das Wort und stellen Sie sicher, dass bei Diskussionen alle Parteien zu Wort kommen.
- ⊕ Sie scheinen ein guter Kommunikator zu sein; es wäre hilfreich, wenn Sie auch als guter Zuhörer bekannt wären. Üben Sie aktives Zuhören und folgen Sie der 40-60-Regel: Sprechen Sie 40 % der Zeit und versuchen Sie 60 % der Zeit zuzuhören. Da Sie so viele Bekannte im Unternehmen haben, stellen Sie Ihre Kollegen Ihren Kontakten im Unternehmen vor, entweder im persönlichen Gespräch oder im Rahmen gesellschaftlicher Veranstaltungen.
- ⊕ Andere sollten Sie als offen, freundlich und umgänglich wahrnehmen. Sie haben wahrscheinlich ein umfassendes Netzwerk innerhalb des Unternehmens und können dieses dazu einsetzen, Menschen zusammenzubringen, damit sie ihre sich überschneidenden Probleme lösen können. Außerdem sind Sie wahrscheinlich gut darin, Neulinge in eine Arbeitsgruppe einzugliedern.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

6

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

66

Niedrigere Werte

- ⊕ Taktvoll und rücksichtsvoll
- ⊖ Übermäßig empfindsam

Höhere Werte

- ⊕ Zäh und belastbar
- ⊖ Distanziert und verschlossen

Entwicklungstipps

- ⊕ Sie scheinen ein taktvoller Mensch zu sein; als solcher achten Sie normalerweise darauf, andere nicht absichtlich zu verletzen oder zu beleidigen. Allerdings neigen taktvolle Menschen oft dazu, Konflikten aus dem Weg zu gehen. Achten Sie darauf, dass Sie nicht den Eindruck erwecken, Sie vermieden schwierige Gespräche mit Mitarbeitern, deren Leistungsprobleme angesprochen werden müssen.
- ⊕ Wenn Sie die Leitung haben, müssen Sie die anderen für ihre Leistungen verantwortlich machen; Sie müssen sie auch darauf ansprechen, wenn sie den Standards nicht genügen. Wenn Sie leistungsschwache Mitarbeiter nicht fordern, könnte es so aussehen, als würden Sie bestimmte Personen bevorzugen, was Ihre guten Mitarbeiter verärgern könnte.
- ⊕ Sie haben offenbar die empathischen Fähigkeiten, die notwendig sind, um sich mit anderen auf praktische, zielorientierte Weise zu verbinden. Ihre Fähigkeit, geschäftliche und persönliche Angelegenheiten im Gleichgewicht zu halten, sollte Ihnen helfen, Gemeinsamkeiten zu finden und für alle vorteilhafte geschäftliche Ergebnisse auszumachen. Es ist wichtig, auf Veränderungen bei der Mitarbeiterzufriedenheit zu achten und sich darum zu kümmern.



ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

6

BEZIEHUNGEN AUFBAUEN (Fortsetzung)

Strategische Netzwerke und Beziehungen aufbauen

VERBUNDENHEIT

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

36

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

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

Entwicklungstipps

- ⊕ Hören Sie auf, nur mit einem kleinen Kreis Ihrer Lieblingskollegen zu interagieren. Gute Arbeit ist wichtig, doch andere müssen auch wissen, was Sie dem Unternehmen insgesamt zu bieten haben. Hören Sie auf, sich so sehr auf Ihre Arbeit zu konzentrieren, dass Sie aus den normalen, informellen Kommunikationskanälen, durch die so viele wichtige Informationen zirkulieren, ausgeschlossen zu werden drohen.
- ⊕ Beginnen Sie mehr Allianzen mit einer größeren Vielfalt von Menschen zu etablieren, indem Sie häufiger mit diesen in Kontakt sind. Erstellen Sie eine Liste der Personen, die Sie gern näher kennenlernen möchten, informieren Sie sich darüber, mit welchen Herausforderungen sie bei der Arbeit konfrontiert sind, und teilen Sie dann Ihre Ideen und Meinungen mit ihnen, um gemeinsame Probleme zu lösen. Dies wird Ihren Ruf als gemeinschaftlicher Problemlöser stärken.
- ⊕ Ihre Fähigkeit, sich zu konzentrieren, unabhängig zu arbeiten und Projekte abzuschließen, ohne dabei Besprechungen, Feedback und andere soziale Unterstützung zu benötigen, sendet eine nützliche Botschaft an andere, die Ihnen zugutekommen wird. Machen Sie sich weiterhin Ihre Fähigkeit zunutze, bei der Sache zu bleiben und unaufgeregt und ohne große Unterbrechungen allein zu arbeiten. Sie können ein Vorbild für ruhige Kompetenz sein.

ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

5 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

73

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

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

Entwicklungstipps

- ⊕ Sie sind handlungsorientierter als die meisten Menschen. Dass manchen Menschen Ihr Sinn für Dringlichkeit fehlt, kann Sie gelegentlich stören. Ihre mögliche Gereiztheit ist verständlich; dennoch wäre es hilfreich, wenn Sie der Versuchung widerstehen würden, andere zu größerer Aktivität anzuspornen, insbesondere wenn diese nicht für Sie arbeiten.
- ⊕ Verbringen Sie mehr Zeit damit, mit Ihrem Team darüber zu sprechen, was die Teammitglieder interessiert; fragen Sie, bei welchen Gelegenheiten sie sich besonders für ihre Arbeit engagiert haben. Finden Sie gemeinsame Themen, die die Interessen des Teams mit Ihren Vorhaben für das Team verbinden. Vermischen Sie diese Gespräche nicht mit Leistungsbewertungen, um ein offeneres Gespräch über Motivation und Karriereziele anzuregen.
- ⊕ Zeigen Sie weiterhin Initiative, indem Sie herausfordernde Ziele ausmachen, die dem Unternehmen zugutekommen, und dann Ihr Team ermutigen, diese bis zum Ende zu verfolgen. Vergewissern Sie sich regelmäßig, dass Ihr Team Ihre allgemeine strategische Ausrichtung versteht und unterstützt und in der Lage ist, die damit verbundenen Anforderungen zu erfüllen.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

5

Das Geschäft leiten: (Fortsetzung)

entscheidende Geschäftsergebnisse erzielen

ERFOLGSSTREBEN

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

34

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

- ⊕ Es ist wichtig, als jemand zu gelten, der gewillt ist, wichtige Geschäftsentscheidungen zu treffen und Verantwortung für die Ergebnisse zu übernehmen. Geben Sie klaren und direkten Input zu wichtigen Themen, auch wenn Sie gleichzeitig darum bitten, dass andere ihre Ideen äußern. Versuchen Sie die richtige Balance zu finden: Geben Sie nicht nur Anweisungen, sondern fördern Sie auch die Zusammenarbeit, indem Sie Ihre Teammitglieder fragen, was sie in Bezug auf Entscheidungen und Führung von Ihnen benötigen, gegenwärtig aber nicht bekommen.
- ⊕ Sorgen Sie dafür, dass andere Ihren Standpunkt bezüglich wichtiger geschäftlicher Themen kennen. Effektive Führungskräfte haben einen klaren Standpunkt und erkennbare Strategien zur Lösung kritischer Probleme. Überprüfen Sie zunächst die wichtigen Ergebnisse, für die Sie verantwortlich gemacht werden, und sorgen Sie dafür, dass Ihr Team und andere wichtige Beteiligte verstehen, wohin Sie gehen und warum.
- ⊕ Gute Führungskräfte sind gute Mitarbeiter - ein Umstand, der Ihnen offenkundig bewusst ist. Seien Sie weiterhin ein Vorbild dafür, wie man als Führungskraft um Zusammenarbeit bemüht sein kann; Ihre Bereitschaft, Anerkennung und Verantwortlichkeiten zu teilen und als Mitglied des Teams zu arbeiten, vermittelt eine positive Botschaft: Sie sind ein loyaler Mitarbeiter des Unternehmens.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

5

Das Geschäft leiten: (Fortsetzung)

entscheidende Geschäftsergebnisse erzielen

GESCHÄFTSSINN

Betrifft das Interesse an Geld, Profit, Beteiligung und Geschäftsmöglichkeiten

64

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 werden zum Beispiel mehr an einer Anerkennung ihrer Arbeit als an Gehaltserhöhungen oder Boni interessiert sein. Finanzielle Ergebnisse sind offenkundig entscheidend, doch sie sind das Ergebnis der Führung eines erfolgreichen Unternehmens und nicht der Grund für unternehmerischen Erfolg.
- ⊕ Die Daten belegen eindeutig, dass eine Reihe „weicher Faktoren“ (wie Teamengagement, Unternehmenskultur, Vision) die finanzielle Leistungsfähigkeit jedes Geschäfts beeinflussen. Denken Sie darüber nach, welche Bedeutung der Aufbau Ihres Teams und die Förderung von Talenten haben; sie sind Teil einer ganzen Reihe von Faktoren, die entscheidend für den Erfolg des Unternehmens sind. Berücksichtigen Sie sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Faktoren, bevor Sie wichtige Entscheidungen treffen oder Angebote machen.
- ⊕ Finden Sie weiterhin Gelegenheiten, anderen zu zeigen, wie finanzielle Parameter zu verstehen sind, sprechen Sie in finanziellen Begriffen und kommunizieren Sie den Wert ihrer Arbeitsergebnisse als Beiträge zu Ertrag und Profit. Denken Sie diesbezüglich über Ihre Teammitglieder nach und helfen Sie ihnen, Pläne zu entwickeln, um ihren Geschäftssinn und ihre Finanzkenntnisse zu verbessern.



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

80

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

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

Entwicklungstipps

- ⊕ Auch der am besten durchdachte Plan bedarf mitunter einer Änderung. Pläne, Regeln und Prozessparameter sind wesentliche Leitlinien; dennoch sollten gelegentlich Ausnahmen erwogen werden, insbesondere wenn sich die Umstände unerwartet ändern. Wenn der unvermeidliche Sonderfall eintritt, seien Sie flexibler.
- ⊕ Es empfiehlt sich, Ihren Ressourcenplan regelmäßig dahingehend zu überprüfen, ob Änderungen erforderlich sind. Nehmen Sie sich dann vor, Ihren Ressourcenplan quartalsweise zu überprüfen. Fragen Sie Ihr Team, wie es um den aktuellen Plan steht. Beim Treffen mit Ihrem Team kann sich ergeben, dass der Ressourcenplan angepasst werden muss.
- ⊕ Ihre Fähigkeit, das Ressourcenmanagement zu planen, Ihre Bereitschaft, am Plan festzuhalten, und der planmäßige Einsatz Ihrer Ressourcen sind wichtige Vorteile für Ihre Karriere. Andere werden schätzen, wie berechenbar und diszipliniert Sie das Geschäft führen, Ressourcen schonen und dafür sorgen, dass Ihr Team organisiert ist und bei der Sache bleibt.



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

98

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

54

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

7

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

90

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

7

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

55

Niedrigere Werte

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

Höhere Werte

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

Entwicklungstipps

- ⊕ Denken Sie nicht mehr darüber nach, ob Ihre Neigung, in schwierigen Situationen gelassen zu bleiben, als Mangel an Dringlichkeitsgefühl ausgelegt werden könnte. Wenn Teammitglieder aus der Fassung geraten und bei Ihnen Unterstützung suchen, trägt Ihre Gelassenheit dazu bei, eine weitere Eskalation zu vermeiden. Gewähren Sie emotionale Unterstützung in einer professionellen und authentischen Weise.
- ⊕ Zeigen Sie sich, sofern nötig, in Interaktionen mit Ihren Mitarbeitern und wichtigen Beteiligten etwas verwundbarer. Da Sie dazu neigen, unter Druck ruhig und gefasst zu bleiben, haben andere möglicherweise den Eindruck, Sie seien allzu gelassen oder unbeeindruckt von Problemen. Wenn Sie brisante Themen mit Ihrem Unternehmen oder Team besprechen, achten Sie auf die Energie und Intensität Ihrer Kommunikation. Bitten Sie einen loyalen Kollegen um Feedback, um abzuschätzen, ob Ihre Botschaften den von Ihnen beabsichtigten Grad an Leidenschaft vermitteln.
- ⊕ Da Sie unter großem Druck gefühlsmäßig ausgeglichen und besonnen bleiben, werden Sie in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit als eine zuverlässige Führungsperson gelten. Seien Sie auch weiterhin ein Vorbild für Gelassenheit, klares Denken und emotionale Kontrolle in stressigen Zeiten, denn dann wird Ihr Team Ihre Unterstützung am meisten brauchen.



ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

7

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 krittelig 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