



# High Potential Talent

**Kernkompetenzen für aufstrebende Führungskräfte**

---

**Bericht für:** Sam Poole

**ID:** HE764696

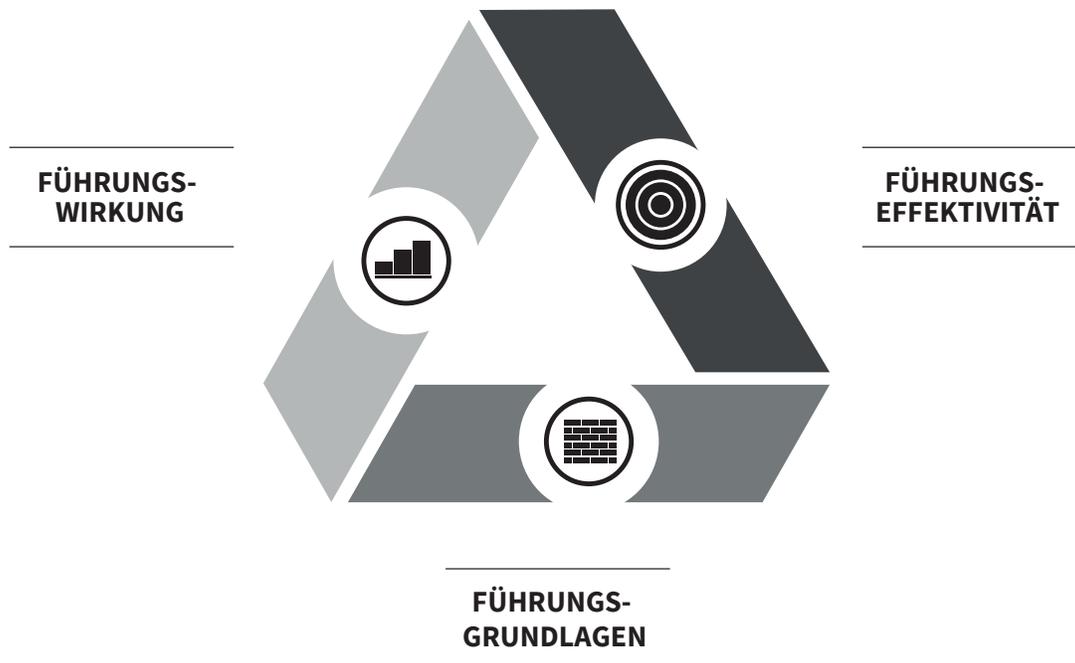
**Datum:** 04 5 2018

**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.

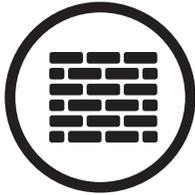
- **Führungsgrundlagen** betreffen das Ausmaß, in dem Menschen ihre Karriere steuern können, der Umgang mit ihnen bereichernd ist und sie loyale Mitglieder der Organisation sind.
- **Führungswirkung** bewertet die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen herausragen, zum Vorschein kommen und als Führungskräfte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

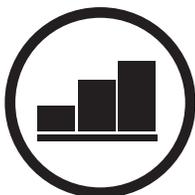
Bereit, andere herauszufordern; kann unverblümt und direkt wirken.

#### 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/keine Selbstdarstellerin.

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.

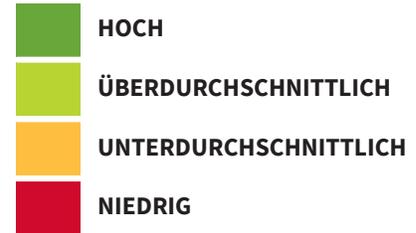
Entschlossen; geht gern wohlabgewogene Risiken ein; plant voraus, aber bleibt unter Druck flexibel.

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

**6** **ABLÄUFE EINHALTEN**  
 Regeln einhalten und Konventionen respektieren

**7** **HERAUSRAGEN**  
 Anderen bewusst machen, welchen Beitrag man leistet

**3** **DAS GESCHÄFT LEITEN**  
 Entscheidende Geschäftsergebnisse erzielen

**2** **ÜBERGREIFEND DENKEN**  
 Eine breite Palette geschäftlicher Probleme lösen

**8** **ANDERE BEEINFLUSSEN**  
 Andere dazu bringen, bestimmte gewünschte Ergebnisse anzustreben

**5** **RESSOURCEN VERWALTEN**  
 Wichtige Aktivposten sichern, optimieren und einsetzen

**1** **UMGÄNGLICH SEIN**  
 Kooperativ, freundlich und eine Bereicherung im Umgang sein

**4** **BEZIEHUNGEN AUFBAUEN**  
 Strategische Netzwerke und Beziehungen aufbauen

**9** **MENSCHEN FÜHREN**  
 Andere motivieren, gemeinsame Ziele zu verfolgen

## EMPFOHLENER FOKUS

### HÖCHSTE WERTE

### NIEDRIGSTE WERTE

**1**  **UMGÄNGLICH SEIN**  
**2**  **ÜBERGREIFEND DENKEN**  
**3**  **DAS GESCHÄFT LEITEN**

**7**  **HERAUSRAGEN**  
**8**  **ANDERE BEEINFLUSSEN**  
**9**  **MENSCHEN FÜHREN**



## ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

### 6 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

72

##### 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, bewährte Methoden zu nutzen oder Regeln einzuhalten, ohne sich zu fragen, worauf diese gründen und welches Ziel sie verfolgen. Obwohl Sie Ihre Aufgaben gut durchführen, kann Ihre Präferenz für klare Parameter dazu führen, dass Sie mögliche Verbesserungen oder neue Ansätze übersehen. Es kann nützlich sein, wenn Sie andere um Input zu Verbesserungsmöglichkeiten oder einem Kurswechsel bitten.
- ⊕ Bitten Sie Ihre Mitarbeiter um Rückmeldung dazu, inwieweit Sie sich in deren Arbeit einmischen und was sie davon halten. Menschen lernen mehr, wenn sie für ihre Arbeit und Fehler verantwortlich sind. Lassen Sie sich sagen, wann Sie sich zu sehr um die Einzelheiten der Implementierung kümmern. Wenn andere darauf zu sprechen kommen, danken Sie ihnen und passen Sie Ihr Verhalten an.
- ⊕ Ihr Arbeitsethos, Ihre Aufmerksamkeit für Details und verantwortungsvolle Arbeit sind echte Stärken in Rollen, die eine sorgfältige und präzise Ausführung erfordern. Ihre Teammitglieder werden die Struktur, die Sie in der Arbeitsumgebung schaffen, sowie Ihre Fähigkeit, klare Erwartungen zu definieren, zu schätzen wissen. Schlagen Sie Kapital aus diesen Fähigkeiten, indem Sie operative Führungsverantwortung suchen.



## ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

### 6 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

5

#### Niedrigere Werte

- ⊕ Unabhängig und bereit zum Widerspruch
- ⊖ Unabhängig 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

### 6 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

36

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊕ Seien Sie vorsichtig, wenn Sie langjährige und akzeptierte Unternehmensverfahren und -praktiken kritisieren. Wenn Sie Änderungen daran vorschlagen, bereiten Sie eine Liste mit den positiven und negativen Aspekten der aktuellen Praxis und der vorgeschlagenen neuen Methode vor. Ermuntern Sie andere dazu, auf der Grundlage einer unabhängigen Kosten-Nutzen-Analyse ihre eigenen Schlüsse zu ziehen.
- ⊕ Versuchen Sie, Ihre Neuerungsvorschläge als Verbesserungen bestehender Unternehmensprozesse zu präsentieren. Überlegen Sie, wie Sie Respekt vor etablierten Methoden zeigen können, während Sie auch Verbesserungsvorschläge machen. Wenn Sie eine Änderung vorschlagen, präsentieren Sie sie als natürliche Entwicklung oder Erweiterung einer bestehenden Vorgehensweise und heben Sie ihre Bedeutsamkeit für das Geschäft hervor.
- ⊕ Suchen Sie ständig nach Möglichkeiten, die aktuellen Unternehmensstrategien und -praktiken zu verbessern. Ihre Bereitschaft, bestehende Praktiken zu ändern, wird zu neuen Denkweisen über Arbeitsprozesse führen. Wenn Sie Änderungsvorschläge für langjährige Praktiken in Ihrem Unternehmen unterbreiten, sollten Sie klare und rationale Gründe dafür haben, warum die Änderung gut für das Unternehmen ist.



## ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

### 2 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

90

#### 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

2

### 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/Besserwiserin“ 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

2

### 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

### 1 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.

---

#### AUSGEGLICHENHEIT

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

### 1 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

69

##### Niedrigere Werte

- ⊕ Direkter Kommunikationsstil
- ⊖ Kann schroff und abweisend wirken

##### Höhere Werte

- ⊕ Diplomatischer Kommunikationsstil
- ⊖ Vermeidet schwierige Gespräche

#### Entwicklungstipps

- ⊕ Hören Sie auf, unbequeme Gespräche und das Hinweisen auf schlechte Leistungen zu vermeiden. Direkt zu kommunizieren und heikle Personalentscheidungen zu treffen kann unbequem sein, doch Sie haben die Fähigkeit, Menschen herauszufordern, ohne sie gegen sich aufzubringen. Testen Sie Feedback-Botschaften mit einem loyalen Kollegen, um sicherzugehen, dass sie mit angemessener Intensität und Ihrer Absicht gemäß aufgenommen werden.
- ⊕ Loten Sie die Grenzen Ihrer Komfortzone aus, indem Sie Menschen provokative Fragen stellen und ihre falschen Annahmen infrage stellen. Setzen Sie Ihr sympathisches Wesen und Ihr Taktgefühl dafür ein, sensible Themen anzusprechen, die andere zu vermeiden suchen. Beginnen Sie andere herauszufordern, deren Leistung unbefriedigend ist. Widersprechen Sie ruhig anderen in Besprechungen, wenn ein Brainstorming durchgeführt wird oder bei einer Planung viel auf dem Spiel steht.
- ⊕ Ihre Fähigkeit, Beziehungen zu Mitarbeitern, Kollegen und anderen aufzubauen und zu pflegen, ist eine Stärke, die Sie sich zunutze machen können. Außerdem ist Ihr Beziehungsnetz eine Art Klebstoff, der Ihr Team zusammenhält. Sie sind eine wichtige Quelle der Moral und des Zusammenhalts für Ihren Teil des Unternehmens sowie ein beliebter Ansprechpartner, wenn Konflikte zu lösen sind.



## ABSCHNITT 1: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

1

### 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.

96

#### 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 Sie bemerken, dass Mitarbeiter Schwierigkeiten haben, vermeiden Sie es, sofort einzuspringen und ihre Probleme zu lösen. Ihre übertriebene Einmischung kann dazu führen, dass sie sich unfähig fühlen; außerdem kann sie das Signal senden, dass Sie zu fürsorglich sind. Wenn sich Menschen mit etwas abmühen und dabei womöglich gar versagen, lernen sie oft wichtige Lektionen über Selbstvertrauen und persönliche Verantwortlichkeit.
- ⊕ Ermuntern Sie Ihre Teammitglieder, unabhängiger und selbstbewusster zu werden. Entwickeln Sie für sich persönlich Richtlinien, wann und in welcher Form Sie Ihrem Team Unterstützung bieten werden und wie stark Sie die Teammitglieder aber auch dazu drängen sollten, ihre Probleme selbst zu lösen. Seien Sie sich darüber im Klaren, wann Sie von anderen erwarten, dass sie Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen.
- ⊕ Seien Sie weiterhin ein Ansprechpartner für Kollegen, die sich mit ihrer Arbeit schwertun. Ihre Bereitschaft zu helfen sendet das Signal, dass Sie imstande sind, die Leistung des gesamten Teams zu verbessern. Sie fördert auch die Kultur von Zusammen- und Teamarbeit, und die grundlegende Aufgabe einer Führungskraft ist es, ein leistungsfähiges Team aufzubauen.



## ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

7

### 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.

43

#### 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

7

### 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

34

#### Niedrigere Werte

- ⊕ Bescheiden und beherrscht
- ⊖ Ungern im Rampenlicht

#### Höhere Werte

- ⊕ Unterhaltsam und dramatisch
- ⊖ Leicht abzulenken

#### Entwicklungstipps

- ⊕ Versuchen Sie nicht länger zu vermeiden, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen, und warten Sie nicht länger darauf, dass andere Ihre Leistungen zur Kenntnis nehmen. Im richtigen Maße kann Bescheidenheit attraktiv sein, aber allzu viel Bescheidenheit könnte Ihre Karriere ruinieren. Identifizieren Sie Aktivitäten und Leistungen, die Ihre Leadership Brand im Unternehmen verbessern könnten, und üben Sie sich darin, diese mit anderen zu teilen, die von Ihrer Erfahrung profitieren könnten.
- ⊕ Überlegen Sie sich vor Teambesprechungen, welche Punkte Sie ansprechen wollen, und äußern Sie sie dann auch auf vernehmliche Weise. Wenn Sie einen interessanten geschäftlichen Artikel, Blog oder Essay lesen, teilen Sie ihn mit Ihren Kollegen. Identifizieren Sie Projekte, die, sofern erfolgreich, Ihre Sichtbarkeit im Unternehmen erhöhen werden. Machen Sie es sich zur Priorität, Ziele für das nächste Jahr zu setzen, die Ihre berufliche Sichtbarkeit erhöhen, und verfolgen Sie sie.
- ⊕ Ihre Bereitschaft zuzuhören und „die Bühne“ mit anderen zu teilen, bringt Ihnen viele Freunde ein. Ihre Neigung, die Ziele des Unternehmens über Ihre eigenen zu stellen, stärkt Ihren Ruf als zuverlässiger, teamorientierter Kollege/zuverlässige, teamorientierte Kollegin. Ihr zurückhaltender Stil erlaubt es den anderen, sich auf ihre Arbeit zu konzentrieren, und bietet ein gutes Beispiel einer Führungsperson, die es nicht nötig hat, im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu stehen.



## ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

7

### HERAUSRAGENEN (Fortsetzung)

Anderen bewusst machen, welchen Beitrag man leistet

---

#### ANERKENNUNG

Ein Bedürfnis nach Aufmerksamkeit, Anerkennung und Lob.

22

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊕ Obwohl Sie nicht viel Rückmeldung benötigen, um Freude an der Arbeit zu haben, brauchen möglicherweise einige Ihrer Teammitglieder öffentliche Anerkennung, um sich weiterhin zu engagieren. Hören Sie auf, so sehr auf die Fertigstellung von Aufgaben fokussiert zu sein, und gehen Sie auf sie zu. Ihre Bescheidenheit und selbstlose Aufgabenorientierung sind wichtige Karrierevorteile, doch effektive Führung erfordert auch, das Engagement der Mitarbeiter durch die Beachtung ihrer persönlichen Bedürfnisse zu erhöhen.
- ⊕ Sorgen Sie dafür, dass Ihr Team die verdiente Anerkennung bekommt, wenn es etwas geleistet hat, was wichtige geschäftliche Auswirkungen hat. Sie sollten auf belanglose Leistungen nicht aufmerksam machen, aber doch regelmäßig darüber nachdenken, wie Sie wichtige Erfolge würdigen können, um anderen Teilen des Unternehmens bewusst zu machen, welchen Wert Ihr Team schafft.
- ⊕ Unterstützen Sie Ihr Team weiterhin, während Sie die Anerkennung mit anderen teilen. Andere werden es zu schätzen wissen, dass Sie ihre gute Arbeit anerkennen und dass Sie bereit sind, hinter den Kulissen zu arbeiten, um Ergebnisse zu erzielen. Suchen Sie weiterhin nach Wegen, wie Sie und Ihr Team zu wichtigen geschäftlichen Ergebnissen beitragen können, und machen Sie sich dabei keine Gedanken darüber, ob Sie persönlich Anerkennung bekommen, wenn der Erfolg sich einstellt.



## ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

8

### 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

8

### 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

99

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊕ Sie scheinen jemand zu sein, der leidenschaftlich ist, mit einem Sinn von Dringlichkeit arbeitet und sich darüber ärgern kann, wenn andere weniger leisten, als Sie erwarten. Wenn Sie sich über Menschen oder Projekte ärgern und am liebsten alles stehen und liegen lassen würden, machen Sie eine Pause, aber führen Sie zu Ende, was Sie begonnen haben. Andernfalls riskieren Sie, sich den Ruf einzuhandeln, es fehle Ihnen an Ausdauer, was Ihren künftigen Einfluss schmälern würde.
- ⊕ Versuchen Sie, sich Ihrer Gefühle stärker bewusst zu sein, insbesondere (1) wie Sie sie erleben und (2) wie sie von anderen wahrgenommen werden. 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.
- ⊕ Verfolgen Sie Ihre Projekte bei der Arbeit weiterhin energisch und eifrig. Wenn Sie in Höchstform sind, sind Sie ein ausgezeichnetes Beispiel für ein leidenschaftliches Engagement dafür, dass Projekte zum Abschluss gebracht werden. Andere werden Ihre Leidenschaft und Ihr Engagement wahrscheinlich zu schätzen wissen, und niemand wird Ihren Wunsch, Projekte rechtzeitig abzuschließen, in Zweifel ziehen.



## ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

8

### 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

86

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊕ Möglicherweise sorgen Sie sich zu sehr, Sie könnten Fehler machen und dafür kritisiert werden. Sie tendieren vielleicht auch dazu, andere zu übertriebener Vorsicht bei der Entscheidungsfindung und im Verhalten zu bewegen. Dies kann die Innovation einschränken und die Kreativität ersticken, was dazu führt, dass Teams und Unternehmen widerstrebend vorwärtsgehen. Gestatten Sie es Ihren Teams, Sie darauf hinzuweisen, wenn Sie übervorsichtig sind, hören Sie sie an und passen Sie dann Ihr Verhalten entsprechend an.
- ⊕ Suchen Sie nach Gelegenheiten, um kalkulierte Risiken einzugehen. Ihre natürliche Vorsicht kann manchmal dafür sorgen, dass Sie potenzielle Gelegenheiten übersehen. Obgleich Sie selten Flüchtigkeitsfehler machen, können Sie manchmal auch als risikoscheu erscheinen. Identifizieren Sie einen Themenbereich, bei dem Sie mit gutem Gefühl größere Risiken eingehen würden, und bemühen Sie sich dann, Ihre Komfortzone zu verlassen.
- ⊕ Treffen Sie Entscheidungen weiterhin sorgfältig. Ihre Neigung, Risiken zu minimieren und dumme Fehler zu vermeiden, kann Sie und andere vor potenziell negativen Geschäftsergebnissen bewahren. Hören Sie aber auch zu, was andere über Chancen zu sagen haben, die Sie oder Ihr Team oder Unternehmen übersehen könnte. Diese Flexibilität wird Ihren Ruf als vernünftiger Entscheidungsträger untermauern.



## ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

4

### 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

74

##### Niedrigere Werte

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

##### Höhere Werte

- ⊕ Extrovertiert und zugänglich
- ⊖ 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

### 4 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

93

#### Niedrigere Werte

- ⊕ Taktvoll und rücksichtsvoll
- ⊖ Übermäßig empfindsam

#### Höhere Werte

- ⊕ Zäh und belastbar
- ⊖ Distanziert und verschlossen

#### Entwicklungstipps

- ⊕ Sie sind ungewöhnlich stark, Kritik oder schlechte Nachrichten berühren Sie für gewöhnlich kaum, und Sie sind bestimmt stolz auf Ihren direkten und freimütigen Kommunikationsstil. Doch wenige Menschen sind so belastbar wie Sie. Denken Sie nach, bevor Sie sprechen, denn Ihre offenen und freimütigen Kommentare können unbeabsichtigt wichtige Beziehungen trüben oder untergraben.
- ⊕ Wenn sich Personal- und Geschäftsanforderungen schnell wandeln, werden einige Mitglieder Ihres Teams gestresst sein. Weil Sie so belastbar sind, bemerken Sie womöglich nicht, dass sie durcheinander sind. Erkundigen Sie sich regelmäßig nach der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter; wenn es Probleme gibt, sollten sie wissen, dass Sie verfügbar sind, um diese zu besprechen und nach Möglichkeit zu klären.
- ⊕ Sie scheinen jemand zu sein, der sich nicht vor Konflikten und Konfrontationen scheut und bereit ist, Mitarbeiter, deren Leistungen nicht den Erwartungen entsprechen, darauf anzusprechen. Sie scheinen auch in der Lage zu sein, mit Stress und Druck umzugehen, ohne den Fokus zu verlieren. Ihre Beständigkeit unter Druck und Ihre Bereitschaft, Menschen für ihre Leistung verantwortlich zu machen, sind wichtige Führungseigenschaften, insbesondere in Zeiten der Verwirrung und des schnellen Wandels.



## ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

### 4 BEZIEHUNGEN AUFBAUEN (Fortsetzung)

Strategische Netzwerke und Beziehungen aufbauen

---

#### VERBUNDENHEIT

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

94

##### Niedrigere Werte

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

##### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊕ Gehen Sie nicht davon aus, dass andere Besprechungen und Interaktionen ebenso nützlich finden wie Sie. Sie bauen gern Beziehungen zu anderen Menschen auf und sind gerne in Kontakt, während manche Menschen lieber allein arbeiten. Achten Sie auf die diesbezüglichen Vorlieben der anderen, insbesondere wenn Ihnen Mitarbeiter direkt unterstellt sind, und bestimmen Sie, wie viel Ihrer Zeit diese tatsächlich benötigen.
  - ⊕ Beginnen Sie zu evaluieren, wie Sie Ihre Zeit nutzen und ob Sie Meetings anberaumen sollten, wenn eine unabhängigere Arbeitsweise den Unternehmenszielen besser dienen könnte. Bitten Sie Ihre Kollegen um Rückmeldung über die Zeit, die sie in Meetings verbringen, und dazu, inwieweit der Austausch, so erfreulich er auch sein mag, der effizienteste Weg ist, um Ergebnisse zu erzielen.
  - ⊕ Bauen Sie Ihr Beziehungsnetz inner- und außerhalb Ihres Unternehmens aus. Ihre vielfältigen Kontakte fördern eine bessere und effektivere Kommunikation am Arbeitsplatz. Indem Sie den Kontakt und den Austausch zwischen Menschen fördern, erhöhen Sie auch den Zusammenhalt, das Vertrauen und das Engagement. Dies trägt zur Stabilisierung des gesamten Unternehmens bei.
-



## ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

### 3 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/ihrer 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

### 3 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

86

#### 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

### 3 DAS GESCHÄFT LEITEN (Fortsetzung)

Entscheidende Geschäftsergebnisse erzielen

---

#### PROFITSTREBEN

Betrifft das Interesse an Geld, Profit, Beteiligung und Geschäftsmöglichkeiten

79

##### 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

### 5 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

72

##### Niedrigere Werte

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

##### Höhere Werte

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

##### Entwicklungstipps

- ⊕ Auch der beste Plan bedarf mitunter einer Änderung. Beharren Sie nicht über das Nützliche hinaus auf einem Plan, nur weil es Ihr Plan ist. Denken Sie auch daran, dass es oft Ausnahmen zu sehr nützlichen Regeln gibt, insbesondere wenn sich die Umstände unerwartet ändern. Üben Sie sich in größerer Flexibilität bei besonderen Fällen.
- ⊕ Überprüfen Sie Ihren Plan für Ressourcenbeschaffung und -aufwand regelmäßig, um zu sehen, ob eine Umverteilung nötig ist. Überprüfen Sie in der Folge regelmäßig Ihren Ressourcenplan und tragen Sie dies in Ihren Kalender ein. Erkundigen Sie sich bei Ihrem Team nach dem Fortschritt der Arbeit und vergleichen Sie die Ergebnisse mit dem aktuellen Plan. Dabei kann sich ergeben, dass der Ressourcenplan angepasst werden muss.
- ⊕ Ihre Fähigkeiten, Ihre Arbeit zu planen, sich an Ihren Plan zu halten und Ihren Ressourcenbedarf vorherzusagen, sind wichtige Vorteile für Ihre Karriere. Andere werden zu schätzen wissen, wie Sie Ressourcen schonen und dann planmäßig einsetzen. Ihr Team wird es auch zu schätzen wissen, dass es Ihre Forderungen und Bedingungen voraussehen kann; Ihre Planung macht Sie berechenbarer.



## ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

### 5 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

49

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊕ Es ist wichtig, im Hinblick auf Entscheidungen über Ressourcenbeschaffung und -aufwand nicht als vorsichtig und/oder risikoscheu zu gelten. Niemand macht gern offensichtliche Fehler, doch um unerwartete Chancen nutzen zu können, muss man oft ein Risiko eingehen und Richtlinien flexibel auslegen. Es ist manchmal nützlich, ein Risiko einzugehen.
- ⊕ Schaffen Sie sich einen Ruf als jemand, der schnell und flexibel auf sich neu ergebende Gelegenheiten reagieren kann. Es ist vorteilhaft, als jemand zu gelten, der gewillt ist, bei neuen Projekten und Mitarbeitern vernünftige Risiken einzugehen. Finden Sie jemanden in Ihrem Unternehmen, der sowohl amüsant als auch erfolgreich ist. Nehmen Sie diese Person als Vorbild, wie Beziehungen aufzubauen, Ressourcen zu identifizieren und neue Talente für das Team zu finden sind. Identifizieren Sie Fähigkeiten, die Sie sich auch aneignen können, und ergreifen Sie dann besondere Maßnahmen zur Unterstützung Ihrer Entwicklung in diesem Bereich.
- ⊕ Sie scheinen eine zuverlässige, kontrollierte Person zu sein, die verantwortungsvolle Entscheidungen trifft und Regeln und Richtlinien beachtet. Wahrscheinlich durchdenken Sie die Konsequenzen von Entscheidungen über Ressourcen, lernen aus Erfahrung und versprechen meist nicht mehr, als Sie halten können. Andere werden Sie für zuverlässig, vertrauenswürdig, transparent und konsequent halten.



## ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

### 5 RESSOURCEN VERWALTEN (Fortsetzung)

Wichtige Aktivposten sichern, optimieren und einsetzen

---

#### WISSENSCHAFTSORIENTIERUNG

Misst das Interesse an Wissen, Forschung, Technologie und Daten

86

##### 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

- ⊕ Vermeiden Sie Paralyse durch Analyse. Wenn Entscheidungen zu treffen sind, lassen Sie sich nicht von der Suche nach weiteren Informationen ablenken, insbesondere wenn eine schnelle Ermessensentscheidung genügen würde. Obwohl falsche Entscheidungen zu vermeiden sind, gibt es oft entweder Einbußen bei der Schnelligkeit oder bei der Qualität. Widerstehen Sie auch der Versuchung, auf einmal getroffene Entscheidungen zurückzukommen - was geschehen ist, lässt sich nicht mehr ändern.
- ⊕ Machen Sie Ihre Technikaffinität zu einem Wettbewerbsvorteil für Ihr Team. Denken Sie über Aktivitäten nach, die durch den Einsatz von Technologien effektiver oder effizienter gemacht werden können, und erstellen Sie einen Technologieplan für Ihre Gruppe. Setzen Sie Ihr IT-Team ein, um Daten zu sammeln, die die Entscheidungsfindung unterstützen, oder um kritische Geschäftstrends aufzuspüren, die andernfalls nicht sichtbar wären.
- ⊕ Ihre Neigung, die vorliegenden Daten zu prüfen, bevor Sie Entscheidungen treffen, wird zu besseren Ergebnissen führen. Andere werden es zu schätzen wissen, dass Sie lieber rationaler Analyse als gefühlsmäßigen Argumenten vertrauen, da dies Ihre Entscheidungsfindung transparenter und vorhersehbarer macht. Einige werden auch Ihre Bereitschaft schätzen, den Status quo anhand von Daten infrage zu stellen.



## ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

9

### 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

69

##### Niedrigere Werte

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

##### Höhere Werte

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

##### Entwicklungstipps

- ⊕ Seien Sie sich dessen bewusst, dass Sie dazu neigen könnten, schwierigen Gesprächen mit Personen, deren Arbeit nicht den Erwartungen entspricht, aus dem Wege zu gehen. Obwohl es verlockend ist, anderen positives Feedback zu geben, können sie ihre Leistungen nur verbessern, wenn ihre Schwächen beleuchtet werden. Wenn Führungskräfte Mitarbeiter nicht auf ihre schlechten Leistungen ansprechen, bemerken es die anderen und lassen möglicherweise in ihrer eigenen Leistung nach.
- ⊕ Die meisten Menschen halten Sie für freundlich, zuvorkommend und aufmerksam. Infolgedessen mögen manche denken, es fehle Ihnen an Entschlossenheit - d. h., Sie würden sie für ihre beruflichen Pflichten nicht verantwortlich machen. Auf dem Hintergrund Ihres immer rücksichtsvollen Verhaltens sollten Sie unmissverständlich klarstellen, dass Ihrer Überzeugung nach jeder seiner Verantwortung gerecht werden muss, wenn es um die berufliche Leistung geht.
- ⊕ Ihr Kommunikationsstil sorgt dafür, dass andere Ihnen vertrauen und sich Ihnen anvertrauen; dies ist besonders dann hilfreich, wenn Sie Ihre Mitarbeiter coachen und funktionsübergreifende Beziehungen entwickeln und pflegen. Menschen schätzen die diplomatische und taktvolle Weise, in der Sie hilfreiches und ausgewogenes Feedback zu ihren Leistungsproblemen geben.



## ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

9

### 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

99

#### 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 starke emotionale Reaktionen auslösen. Notieren Sie sich mehrere Beispiele, wann Sie in letzter Zeit unangemessen starken Frust geäußert haben. 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 schnell in Entmutigung umschlagen kann, wenn Rückschläge eintreten. Bemühen Sie sich auch in schwierigen Zeiten positiv zu bleiben, und achten Sie auf Ihre Neigung, auf Probleme und Rückschläge in übertriebener Weise zu reagieren.



## ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

9

### 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

99

#### Niedrigere Werte

- ⊕ Vertrauensvoll, optimistisch
- ⊖ Glaubte anderen unbesehen

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊕ Rechnen Sie bei anderen nicht immer mit dem Schlimmsten und versuchen Sie nicht, sie bei einem Fehler zu „ertappen“. Ihre Neigung, bei Stress den ungünstigsten Fall anzunehmen, hindert die Menschen in Ihrer Umgebung daran, Risiken einzugehen und Fehler offen einzugestehen, was Ihrer Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen, schadet. Versuchen Sie stattdessen, andere dabei zu „erwischen“, wie sie etwas richtig machen. Loben Sie die Bemühungen und Leistungen anderer, wenn Sie sie bemerken.
- ⊖ Beginnen Sie anderen einen Vertrauensvorsprung zu geben, statt das Schlechteste anzunehmen. Ihre skeptische Veranlagung bedeutet, dass Sie eher auf mögliche Probleme hinweisen als darauf, was gelingen könnte, besonders unter Stress. 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 und Ihre Urteilskraft verschaffen Ihnen gute Einblicke in die Motive und Absichten der anderen. Diese Tendenz kann andere jedoch dazu veranlassen, Sie für negativ, argwöhnisch und womöglich streitsüchtig 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