



# HIGH POTENTIAL TALENT

**Kernkompetenzen für aufstrebende Führungskräfte**

---

**Bericht für:** Martina Mustermann

**ID:** HC580149

**Datum:** 21.4.2017

**Norm:** Global

meta®  
BERATUNG  
personality matters.

## 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.

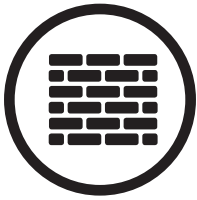
- **Führungsgrundlagen** betreffen das Ausmaß, in dem Menschen ihre Karriere steuern können, der Umgang mit ihnen bereichernd ist und sie loyale Mitglieder der Organisation sind.
- **Führungswirkung** bewertet die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen herausragen, zum Vorschein kommen und als Führungskräfte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

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; 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.



### 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.

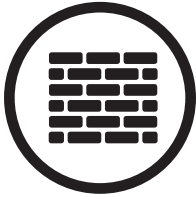
Einhemmend und geduldig; inspiriert zu Engagement; identifiziert geeignete Gruppenziele.

# 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.

	<b>HOCH</b>
	<b>ÜBERDURCHSCHNITTLICH</b>
	<b>UNTERDURCHSCHNITTLICH</b>
	<b>NIEDRIG</b>



## FÜHRUNGSGRUNDLAGEN

RANG	KOMPETENZ
6	<b>ABLÄUFE EINHALTEN:</b> Regeln einhalten und Konventionen respektieren
8	<b>ÜBERGREIFEND DENKEN</b> Eine breite Palette geschäftlicher Probleme lösen
7	<b>UMGÄNGLICH SEIN</b> Kooperativ, freundlich und eine Bereicherung im Umgang sein



## FÜHRUNGSWIRKUNG




RANG	KOMPETENZ
2	<b>HERAUSRAGEN</b> Anderen bewusst machen, welchen Beitrag man leistet
3	<b>ANDERE BEEINFLUSSEN</b> Andere dazu bringen, bestimmte gewünschte Ergebnisse anzustreben
4	<b>BEZIEHUNGEN AUFBAUEN</b> Strategische Netzwerke und Beziehungen aufbauen






## FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

RANG	KOMPETENZ
1	<b>Das Geschäft leiten:</b> entscheidende Geschäftsergebnisse erzielen
5	<b>RESSOURCEN VERWALTEN</b> Wichtige Aktivposten sichern, optimieren und einsetzen
9	<b>MENSCHEN FÜHREN</b> Andere motivieren, gemeinsame Ziele zu verfolgen

# EMPFOHLENER FOKUS

HÖCHSTE WERTE		
ABSCHNITT	RANG	KOMPETENZ
 <b>EFFEKTIVITÄT</b>	1	<b>Das Geschäft leiten:</b>
 <b>WIRKUNG</b>	2	<b>HERAUSRAGEN</b>
 <b>WIRKUNG</b>	3	<b>ANDERE BEEINFLUSSEN</b>

NIEDRIGSTE WERTE		
ABSCHNITT	RANG	KOMPETENZ
 <b>GRUNDLAGEN</b>	7	<b>UMGÄNGLICH SEIN</b>
 <b>GRUNDLAGEN</b>	8	<b>ÜBERGREIFEND DENKEN</b>
 <b>EFFEKTIVITÄT</b>	9	<b>MENSCHEN FÜHREN</b>



# ABSCHNITT I: 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

9

#### 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, impulsiv zu sein, sich Standardverfahren zu widersetzen und unbequeme Regeln zu ignorieren, da andere deshalb der Meinung sein können, Sie seien unberechenbar und schwierig zu führen. Ihre Fähigkeit, in Grauzonen zu operieren, ist eine natürliche Stärke, doch bemühen Sie sich darum, Ihre Neigung zum Ausloten von Grenzen zu beherrschen. Finden Sie einen Mentor, der Ihnen helfen kann, Ihre Organisations- und Planungsfähigkeiten zu verbessern.
- Ⓞ Hören Sie auf Ihre Kollegen, die sich mit Regeln, Verfahren und Autoritätspersonen besser auskennen. Zählen Sie bis zehn, bevor Sie etwas tun. Erstellen Sie Aufgabenlisten, nehmen Sie sich Zeit für die Planung und richten Sie Kontrollmaßnahmen ein, um auf Kurs zu bleiben. Verstehen Sie, dass Aufmerksamkeit für Routinen und Details, rechtzeitige Ausführung und einfach da sein wichtige Erfolgsfaktoren sind.
- ⓘ Ihre Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Experimentierfreude ermöglichen es Ihnen, sich an wandelnde Anforderungen und Änderungen geschäftlicher Gegebenheiten anzupassen, und sind Stärken, die Sie sich zunutze machen können. Doch bedenken Sie, dass Sie durch Ihre Flexibilität gelegentlich den Eindruck erwecken können, unberechenbar zu sein. Informieren Sie Ihr Team auf jeden Fall, wenn Sie die Richtung ändern, damit alle Ihrer Führung einfacher folgen können.

#### DIENSTBEFLISSEN

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

24

#### 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 I: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

**6****ABLÄUFE EINHALTEN:***(Fortsetzung)***TRADITION**

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

**43****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 I: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

8

### 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.

#### WISSBEGIERDE

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

24

#### Niedrigere Werte

- ⊕ Pragmatisch und fokussiert
- ⊖ Begrenzte Neugier

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊗ Seien Sie geduldig mit Ideen und Lösungen, die unpraktisch oder unrealistisch erscheinen - so wirken Sie konstruktiv und nicht intolerant oder desinteressiert. Wenn andere neue Methoden und Lösungen vorschlagen, versuchen Sie, ihre möglichen Vorzüge zu bestimmen; gibt es welche, dann arbeiten Sie die Ideen weiter aus.
- ⊕ Beginnen Sie Zeit mit Teammitgliedern zu verbringen, die als Träumer gelten. Fragen Sie sie nach ihrer Sicht auf kurz- und langfristige Herausforderungen für das Unternehmen. Fragen Sie sie, was sie gelesen und gelernt haben; so bauen Sie Beziehungen auf und erkennen alternative Möglichkeiten. Fragen Sie, wie Führungskräfte in anderen Branchen komplexe Probleme lösen, um für Sie nützliche Strategien zu identifizieren.
- Ⓛ Stellen Sie immer wieder Fragen über aktuelle Entscheidungen und Geschäftspraktiken, um Ihrem Team zu helfen, sich auf die praktischen Auswirkungen ihrer Handlungen zu konzentrieren. Ihr Pragmatismus wird dafür sorgen, dass gemeinschaftliche Ideen auf dem Boden der Realität bleiben, und Ihre Handlungsorientierung wird dabei helfen, dass Projekte vorankommen. Erhöhen Sie Ihre Kompetenz, indem Sie möglichst viel über die Arbeit der anderen Teile Ihres Unternehmens lernen, und versuchen Sie, sich diese Informationen in den täglichen Gesprächen und den Bemühungen zur Problemlösung zunutze zu machen.

#### LERNANSATZ

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

16

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

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





## ABSCHNITT I: FÜHRUNGSRUNDLAGEN

8

### ÜBERGREIFEND DENKEN

(Fortsetzung)

#### PHANTASIEVOLL

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

3

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

- ⊕ Originell, erfinderisch
- ⊖ Exzentrisch, nicht fokussiert

#### Entwicklungstipps

- ⊗ Seien Sie nicht ungeduldig, wenn Menschen seltsame oder unpraktisch wirkende Vorschläge machen. Wenn andere unausgereifte Ideen äußern, dann widerstehen Sie dem Impuls, Einwendungen zu machen - bitten Sie stattdessen höflich um nähere Erläuterungen. Reichlich Zeit für Diskussion, Rückmeldung und Ideenfindung zu geben führt oft zu positiven und vorteilhaften Ergebnissen.
- ⊕ Bauen Sie sich einen Ruf auf als jemand, der an Innovation interessiert ist und sie fördert. Sie sind wahrscheinlich gut in der Bewertung unkonventioneller Ideen. Suchen Sie nach Gelegenheiten, in die strategischen Planung eingebunden zu werden, damit Sie sich neue Fähigkeiten aneignen, Input geben und Ihren pragmatischen Problemlösungsstil unter Beweis stellen können.
- ⓘ Geben Sie Ihrem Team weiterhin vernünftiges, ausgewogenes Feedback und Empfehlungen. Andere werden Ihren fundierten Standpunkt und Ihre praktischen Ideen schätzen. Bleiben Sie weiterhin ein Sprachrohr für Leute mit kreativen Ideen, die typischerweise Probleme haben, gehört zu werden. Helfen Sie ihnen, die Präsentationsweise ihrer Ideen zu verbessern, damit das Team von ihren originellen Einsichten profitieren kann.



## ABSCHNITT I: FÜHRUNGSGRUNDLAGEN

7

### UMGÄNLICH 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

44

##### Niedrigere Werte

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

##### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊛ Sie neigen dazu, Ihre eigene Leistung und die anderer sehr kritisch zu sehen, und Sie sollten diesbezüglich toleranter werden. Wenn Sie sich ärgern, versuchen Sie, dies für sich zu behalten und erst dann darauf einzugehen, wenn Sie in besserer Laune sind. Ziel ist es, zu vermeiden, dass Sie als wertend und schnell verärgert wahrgenommen werden. Atmen Sie tief durch und überdenken Sie Ihre Reaktion, bevor Sie auf ärgerliche Vorfälle reagieren.
- ⊕ Da Sie gefühlsbetont und leistungsorientiert sind, können kleine Dinge Sie manchmal mehr aus der Fassung bringen, als angemessen wäre. Suchen Sie nach Möglichkeiten, mit solchen Ärgernissen konstruktiv umzugehen. Atmen Sie tief durch und nehmen Sie Abstand, wenn Sie versucht sind, sehr emotional zu reagieren. Machen Sie sich Gewohnheiten zu eigen, die Ihnen helfen, mit Stress konstruktiv umzugehen: Bewegung, Meditation und andere Aktivitäten, bei denen Sie sich abregieren können.
- ⓘ Schenken Sie weiterhin Ihrer persönlichen Entwicklung Beachtung. Holen Sie Feedback ein und nutzen Sie diese Informationen als Richtschnur für Ihr Handeln. Ihr Selbstbewusstsein und Ihr Verbesserungsstreben sind wichtige Karriereressourcen, und Ihr Dringlichkeitsbewusstsein sendet ein positives Signal an Ihre Kollegen. Stellen Sie einen „Individuellen Entwicklungsplan“ zusammen, damit Sie sich auf Ihre Fortschritte konzentrieren und sie nachverfolgen können.

#### EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

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

1

##### Niedrigere Werte

- ⊕ Direkter Kommunikationsstil
- ⊖ Kann schroff und abweisend wirken

##### Höhere Werte

- ⊕ Diplomatischer Kommunikationsstil
- ⊖ Vermeidet schwierige Gespräche

#### Entwicklungstipps

- ⊛ Obgleich Ihr ehrlicher, freimütiger, ungeschminkter Kommunikationsstil im Allgemeinen geschätzt wird, kann große Direktheit mitunter unbeabsichtigte Folgen für berufliche Beziehungen haben. Bevor Sie anderen explizites Feedback geben, fragen Sie sich, ob sie es hören wollen, was selten der Fall ist, und verhalten Sie sich dann dementsprechend.
- ⊕ Manche Menschen reagieren nicht positiv auf einen ehrlichen und direkten Kommunikationsstil; obwohl einige ihn erfrischend offen finden werden, kann er für andere provozierend und ärgerlich sein. Lernen Sie, welcher Stil sich für welchen Kollegen am besten eignet, indem Sie seine nonverbalen Reaktionen beobachten. Bitten Sie einen loyalen Kollegen um Feedback zu Ihrem Konversationsstil und passen Sie diesen entsprechend an.
- ⓘ Sprechen Sie freiheraus und nennen Sie Probleme, die diskutiert werden müssen, beim Namen. Wenn Sie die Ansichten anderer infrage stellen, würdigen Sie zunächst die stichhaltigen Aspekte ihrer Position, bevor Sie Ihren Standpunkt darlegen. Ihre Bereitschaft, andere auf schlechte Leistungen anzusprechen, ist eine wichtige Führungseigenschaft, doch dabei gilt es, freundlich und respektvoll zu sein. Wenn Sie Aufgaben delegieren, formulieren Sie es etwa so: „Würde es Ihnen etwas ausmachen, dies und jenes zu tun?“



## ABSCHNITT I: FÜHRUNGSGRUNDLAGEN

7

### UMGÄNGLICH SEIN

(Fortsetzung)

#### SELBSTLOSIGKEIT

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

6

#### 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 Hilfe oder Rat bitten, gehen Sie nicht gleich davon aus, sie seien bedürftig oder darauf angewiesen. Führungspersonen müssen das Talent haben, ihren Teams bei der Selbstverbesserung zu helfen. Die Entwicklung anderer zu fördern ist ein Ausdruck dessen. Es ist wichtig, eine Kultur des „Jeder für sich“ zu vermeiden, die sich negativ auf die Team- und Zusammenarbeit auswirkt.
- ⊕ Beginnen Sie proaktiver die Entwicklungsbedürfnisse Ihres Teams zu ermitteln, um zu bestimmen, wann Hilfe und Coaching notwendig sind. Überzeugende Führungskräfte suchen einen Mittelweg zwischen dem Gewähren von Unterstützung und dem Fördern von Verantwortlichkeit. Erstellen Sie eine Liste wesentlicher Entwicklungserfordernisse für Ihre Mitarbeiter und arbeiten Sie dann mit ihnen an spezifischen Maßnahmen zur Verbesserung.
- ⓘ Betonen Sie weiterhin die Bedeutsamkeit von Selbstständigkeit und persönlicher Verantwortlichkeit, da dies eine Kultur der Eigenverantwortung fördert. Stellen Sie gleichzeitig sicher, dass die anderen wissen, dass Sie gern bereit sind, auf angemessene Bitten einzugehen. Obwohl die anderen Selbstständigkeit lernen müssen, wird eine gute Führungskraft auch erkennen, wann Teammitglieder berechtigterweise Unterstützung und Zusammenarbeit benötigen.



## 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.

81

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊛ Sie müssen in Sitzungen und Diskussionen nicht als Erste sprechen, und es ist auch nicht zwangsläufig so, dass Ihre Ideen automatisch die besten im Raum sind. Gehen Sie nicht davon aus, dass andere darauf erpicht sind, Ihre Sichtweise zu erfahren. Wenn Ihnen andere widersprechen, gehen Sie nicht gleich davon aus, dass sie falschliegen. Oft können Sie etwas Nützliches lernen, wenn Sie sich eine andere Meinung anhören.
- ⊕ Evaluieren Sie Ihre Erfolge und Misserfolge und identifizieren Sie die spezifische Rolle, die Sie bei jedem Ergebnis gespielt haben. Befassen Sie sich dabei besonders mit den Misserfolgen. Denken Sie kritisch darüber nach, was Sie hätten anders machen können, um ein positiveres Ergebnis hervorzubringen, insbesondere dann, wenn Sie einem anderen Beteiligten einen Misserfolg in die Schuhe schieben wollen. Hören Sie besonders aufmerksam auf Feedback.
- ⓘ Ihre Bereitschaft, Verantwortung für herausfordernde Aufgaben zu übernehmen, ist ein wichtiger Vorteil für Ihre Karriere. Die Menschen schätzen Ihre zuversichtliche Selbstsicherheit und Ihren Glauben, dass Sie schwierige Aufgaben erfolgreich ausführen können. Ihre positive Arbeitseinstellung sendet ein nützliches Signal an all Ihre Kollegen.

#### BUNTSCHILLERND

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

45

#### Niedrigere Werte

- ⊕ Bescheiden und beherrscht
- ⊖ Ungern im Rampenlicht

#### Höhere Werte

- ⊕ Unterhaltsam und dramatisch
- ⊖ Leicht abzulenken

#### Entwicklungstipps

- ⊛ Hören Sie auf, „unter dem Unternehmensradar zu fliegen“ und andere sich Ihre gute Arbeit als ihr Verdienst anrechnen zu lassen. Eine gewisse Bescheidenheit zielt jede Führungsperson, zu viel davon kann kontraproduktiv sein. Identifizieren Sie einige Beiträge, die Ihre Leadership Brand im Unternehmen verbessern könnten, und finden Sie Wege, diese mit Ihren Kollegen zu teilen. Finden Sie Wege, andere über Ihre Fortschritte bei Ihren verschiedenen Projekten auf dem Laufenden zu halten.
- ⊕ Beginnen Sie eine Reihe von Schritten zu planen, die Ihre Sichtbarkeit im Unternehmen erhöhen. Suchen Sie Möglichkeiten, mit Beteiligten zu kommunizieren, mit denen Sie normalerweise nicht interagieren. Melden Sie sich freiwillig für Projekte, die, wenn erfolgreich abgeschlossen, Ihre Sichtbarkeit und das Vertrauen anderer in Ihre Vielseitigkeit stärken. Finden Sie bei Teambesprechungen Wege, etwas zum Gespräch beizubringen.
- ⓘ Ihre Bereitschaft, das Rampenlicht mit anderen zu teilen und ihre Leistung zu unterstützen, ist ein gutes Beispiel für einen bescheidenen, zurückhaltenden Führungsstil. Ihre Kollegen werden Ihre zurückhaltende Art schätzen, die es ihnen erlaubt, sich zu konzentrieren und Sie nicht beachten zu müssen. Die Art, in der Sie die Ziele des Unternehmens über Ihre eigenen stellen, stärkt Ihren Ruf als zuverlässige, teamorientierte Kollegin.



## ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

**2****HERAUSRAGEN***(Fortsetzung)***ANERKENNUNG**

Ein Bedürfnis nach Aufmerksamkeit, Anerkennung und Lob.

**43****Niedrigere Werte**

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

**Höhere Werte**

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

**Entwicklungstipps**

- ⊛ Gehen Sie nicht davon aus, dass andere Ihre Ansicht teilen, gute Arbeit und Ergebnisse würden für sich sprechen. Einige Ihrer Teammitglieder brauchen öffentliche Anerkennung, und effektive Führung beinhaltet, den Mitarbeitern Lob und Anerkennung zu zollen, damit sie bei der Sache bleiben. Es ist auch ein Fehler davon auszugehen, dass Vorgesetzte gute Leistungen immer bemerken; manchmal macht es sich bezahlt, darauf besonders hinzuweisen.
- Ⓢ Es gilt dafür zu sorgen, dass Ihr Team die Sichtbarkeit bekommt, die es verdient, wenn es einen wesentlichen Beitrag zum Geschäft geleistet hat. Sie sollten belanglose Leistungen nicht feiern, sondern über Wege nachdenken, wie Sie anderen Teilen des Unternehmens bewusst machen können, welchen Wert Ihr Team schafft.
- ⓘ Unterstützen Sie Ihr Team weiterhin, während Sie die Anerkennung mit anderen teilen. Ihr Team wird die faire Weise, in der Sie gute Arbeit loben, und Ihre Bereitschaft, es zu unterstützen, ohne Aufmerksamkeit erheischen zu wollen, zu schätzen wissen. Suchen Sie weiterhin aufmerksam nach Wegen, wie Sie und Ihr Team zu wichtigen geschäftlichen Ergebnissen beitragen können, ohne darauf zu bestehen, dass jeder Beitrag öffentlich gewürdigt wird.



## ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

3

### 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

88

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

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

**SPRUNGHAF**

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

**78**
**Niedrigere Werte**

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

**Höhere Werte**

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

**Entwicklungstipps**

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



## ABSCHNITT 2: FÜHRUNGSWIRKUNG

3

### ANDERE BEEINFLUSSEN

(Fortsetzung)

#### VORSICHTIG

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

58

#### 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

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

20

##### Niedrigere Werte

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

##### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊗ Obwohl Sie gern ungestört arbeiten, sollten Sie versuchen, bei der Arbeit die anderen nicht auszublenden. Senden Sie nicht die Botschaft, dass Sie alleingelassen und nicht gestört werden wollen. Starren Sie bei Teambesprechungen nicht unentwegt in Ihre Aufzeichnungen und verlassen Sie die Besprechung nicht, ohne etwas zu den anderen gesagt zu haben. Sie möchten nicht als unnahbar und unzugänglich gelten.
- ⊕ Beginnen Sie darüber nachzudenken, wie Sie ein strategisches Netzwerk entwickeln können. Erstellen Sie eine Liste von Leuten aus dem ganzen Unternehmen, mit denen Sie gemeinsame Interessen haben könnten und die Sie dabei unterstützen können, erfolgreicher zu werden. Vereinbaren Sie Meetings oder Telefonate, um von ihnen zu lernen, und pflegen Sie diese Beziehungen proaktiv. Helfen Sie auch Ihren Mitarbeitern und Teammitgliedern, ihre Verbindungen auszuweiten.
- ⓘ Andere neigen dazu, Sie als reflektierten Gesprächspartner zu betrachten, wenn sie Probleme erörtern wollen. Ihre Fähigkeit, aufmerksam zuzuhören und fokussiert zu bleiben, sendet die Botschaft, dass Sie sich für das interessieren, was andere zu sagen haben, und dass Sie eine Vertrauensperson sind. Halten Sie sich für jedermann bereit, der persönliche Beratung benötigt.

#### DISTANZIERT

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

100

##### 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)

#### 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

1

### Das Geschäft leiten:

### entscheidende Geschäftsergebnisse erzielen

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

#### AMBITION

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

88

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

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

## ERFOLGSSTREBEN

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

89

### Niedrigere Werte

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

### Höhere Werte

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

### Entwicklungstipps

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



## ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

1

**Das Geschäft leiten:**

(Fortsetzung)

### GESCHÄFTSSINN

Betrifft das Interesse an Geld, Profit, Beteiligung und Geschäftsmöglichkeiten

42

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

### Entwicklungstipps

- ⊕ Bagatellisieren Sie nicht die Bedeutung von Umsatzgenerierung und Profitabilitätsabwägungen. Obwohl Sie dazu neigen, Erfolg nicht in wirtschaftlichen Begriffen zu messen, erwartet das Unternehmen von Ihnen, finanziell bewandert zu sein und Geschäftsergebnisse in geldlichen Begriffen auszudrücken. Auch wenn Themen wie das Engagement der Mitarbeiter äußerst wichtig sind, sind die finanziellen Ergebnisse die letztlich entscheidende Maßeinheit für Leistung.
- ⊕ Evaluieren Sie geschäftlichen Erfolg nicht nur anhand der finanziellen Ergebnisse, sondern auch unter anderen Aspekten: Engagement und Moral des Teams sowie andere psychologische Faktoren. Betrachten Sie auch die finanziellen Konsequenzen, wenn Sie Optionen, Entscheidungen und geplante Aktionen evaluieren. Erörtern Sie mit Ihren Kollegen Trends, die finanzielle Auswirkungen auf Ihr Geschäft haben können.
- ⓘ Erörtern Sie weiterhin die Bedeutsamkeit anderer Erfolgsindikatoren als Profitabilität, z. B. Engagement der Mitarbeiter. Nicht alle wichtigen Ergebnisse im Geschäftsleben können unter finanziellen Aspekten bewertet werden, obwohl finanzielle Ergebnisse letztendlich das Maß für unternehmerischen Erfolg sind. Es ist hilfreich, den Blickwinkel von Menschen zu erweitern, die möglicherweise zu sehr auf Finanzergebnisse fokussiert sind.



# 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

9

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

#### Entwicklungstipps

- ⊕ Wenn es darum geht, Ressourcen zu planen, zu sichern und dann zuzuweisen, sollten Sie vermeiden, dies nebenher zu erledigen. Flexibilität ist hilfreich, doch nur bis zu einem gewissen Punkt. Sie sind fähig, bei sich ändernden Umständen schnell die Richtung zu wechseln, doch sollten Sie auch immer bedenken, dass bei der Verteilung und Nutzung von Ressourcen eine planvolle und einheitliche Vorgehensweise erforderlich ist.
- ⊕ Der Arbeitsalltag Ihrer Teammitglieder wird geordneter, wenn sie in der Lage sind, die Regeln für das Ressourcenmanagement zu verstehen, die Sie ihnen auferlegen. Finden Sie ein prozessorientiertes Teammitglied und bitten Sie es, Ihnen bei der Formulierung von Punkten zu helfen, die Ihre Vorstellungen über das Ressourcenmanagement illustrieren. Diskutieren Sie diese bei der nächsten Planungssitzung Ihres Teams.
- ⊕ Ihre allgemeine Flexibilität, Ihre Bereitschaft, die Richtung zu ändern und sich an neue Umstände anzupassen, und Ihre Fähigkeit, ohne allzu viel Führung und Aufsicht zu arbeiten, sind wertvolle Karrierevorteile. Ihre Flexibilität wird es Ihnen auch erlauben, rasch zu handeln, wenn Sie die Chance wittern, zusätzliche Ressourcen zu beschaffen, und sie wird Ihnen bei der kreativen Zuweisung der Ressourcen helfen.

## DRAUFGÄNGERISCH

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

87

### Niedrigere Werte

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

### Höhere Werte

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

### Entwicklungstipps

- ⊗ Vermeiden Sie es, wichtige Entscheidungen über Ressourcenbeschaffung und -aufwand zu treffen, ohne Ihr Team zu konsultieren. Ihre Fähigkeit, andere für Ihre Ideen zu gewinnen, sollte Ihnen Zugriff auf entscheidende materielle (und personelle) Ressourcen geben. Manchmal werden Sie jedoch die Fähigkeiten Ihres Teams überschätzen. Vergewissern Sie sich vor Ihrer nächsten wichtigen Entscheidung, dass Ihr Team ein gutes Gefühl bei dem Grad des Engagements und/oder dem Risiko hat, das mit dieser Entscheidung verbunden ist.
- Ⓢ Ihr Charme und Charisma werden Ihnen helfen, Ressourcen schnell und einfach zu beschaffen, doch seien Sie transparent, was Ihre Absichten betrifft. Karrieren gründen auf langfristigen Beziehungen, die von gegenseitigem Vertrauen und Verantwortlichkeit abhängig sind. Wenn andere die Argumente für Ihre schnellen Entscheidungen und Ressourcenanforderungen nicht verstehen, könnten sie Ihre Absichten infrage stellen.
- ⓘ Sie scheinen Sozialkompetenz zu besitzen und Menschen und ihre Beweggründe gut zu verstehen. Dank dieser Vorzüge können Sie strategische Netzwerke aufbauen und wissen Sie, wie benötigte Ressourcen zu beschaffen sind. Bewahren Sie sich Ihren Ruf als jemand, der sich zu revanchieren weiß, indem Sie anderen ebenso oft helfen, wie Ihnen geholfen wird.



## ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

5

### RESSOURCEN VERWALTEN

(Fortsetzung)

#### WISSENSCHAFTSORIENTIERUN

G

Misst das Interesse an Wissen, Forschung, Technologie und Daten

40

#### 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

- ⊗ Sie scheinen es zu bevorzugen, Entscheidungen auf der Grundlage Ihrer Erfahrungen mit ähnlichen Situationen zu treffen. Sie scheinen es auch vorzuziehen, Entscheidungen unter möglichst geringer Einbeziehung Ihrer Kollegen zu treffen. Dennoch kann dies zu suboptimalen Ergebnissen führen. Verlassen Sie sich nicht auf Ihre Erfahrung, wenn Sie wichtige Entscheidungen treffen; sprechen Sie mit anderen, um eine andere Sicht auf das Problem zu gewinnen.
- Ⓢ Um Ihren Entscheidungsfindungsprozess zu verbessern, sollten Sie sich Zeit nehmen und keine übereilten Entscheidungen treffen. Nehmen Sie sich auch die Zeit, um alle verfügbaren Daten zu prüfen und so Ihre Entscheidung zu untermauern. Und überprüfen Sie hin und wieder Ihre früheren Entscheidungen, um zu sehen, ob es Probleme damit gab und ob es dabei Trends oder wiederkehrende Muster gibt.
- ⓘ Sie scheinen in der Lage zu sein, schnell und aus dem Bauch heraus Entscheidungen zu treffen, die auf Ihren geschäftlichen Erfahrungen fußen. Dies ermöglicht es Ihnen, unverhoffte, doch wichtige Geschäftsmöglichkeiten zu nutzen. Sie scheinen auch in der Lage zu sein, Entscheidungen zu treffen und dann darauf aufzubauen, ohne sich mit nachträglichen Zweifeln zu plagen. Ihre Kollegen werden die Art und Weise schätzen, in der Ihre raschen Entscheidungen das Vorankommen beschleunigen.





# 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

1

#### Niedrigere Werte

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

#### Höhere Werte

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

### Entwicklungstipps

- ⊛ Denken Sie nicht, dass ein direkter Kommunikationsstil jedem so sehr liegt wie Ihnen. Manche begabten Menschen sind recht sensibel; sie zu Höchstleistungen anzuspornen, erfordert Takt, diplomatisches Geschick und Verständnis. Allgemeiner gesagt: Jeder ist einzigartig; kluge Führungskräfte wissen das und passen ihren Kommunikationsstil entsprechend an.
- ⊕ Lernen Sie die Vorteile diplomatischen Geschicks zu schätzen. Auch wenn Sie eine freimütige Kommunikation bevorzugen, werden manche dies schroff und aggressiv finden. Um andere zu Verbesserungen zu inspirieren, betonen Sie zunächst ihre positiven Seiten, bevor Sie ihre Entwicklungsbedürfnisse ansprechen. Beginnen Sie jedes Feedbackgespräch damit, dass Sie einen Aspekt der Leistung dieser Person loben, damit sie empfänglicher für weiteres Feedback wird.
- ⓘ Sprechen Sie Mitarbeiter weiterhin auf ihre schlechten Leistungen an, machen Sie sie verantwortlich und geben Sie ihnen klares Feedback zur rechten Zeit. Menschen schätzen Ihre Transparenz und dass sie wissen, welchen Standpunkt Sie einnehmen. Ihre Bereitschaft, Probleme zur Sprache zu bringen und Ideen freimütig zu erörtern, hilft Ihrem Team, Probleme anzugehen, bevor sie einen kritischen Punkt erreichen.

**SPRUNGHAF**

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

**78**
**Niedrigere Werte**

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

**Höhere Werte**

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

**Entwicklungstipps**

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



## ABSCHNITT 3: FÜHRUNGSEFFEKTIVITÄT

9

### MENSCHEN FÜHREN

(Fortsetzung)

#### SKEPTISCH

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

87

#### Niedrigere Werte

- ⊕ Vertrauensvoll, optimistisch
- ⊖ Glaubt anderen unbesehen

#### Höhere Werte

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

VERPFLICHTUNG	AKTIONEN	ZEITPLANUNG	WIE ERFOLG GEMESSEN WIRD	UNTERSTÜTZUNG/RESSOURCEN
Entwicklungsverpflichtung 1:  <i>Mehr Verantwortung an mein Team delegieren.</i>	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.	1. der 1. Juni 2. der 1. Juni 3. der 15. Juni 4. fortlaufend	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.	Meine Teammitglieder Mein Vorgesetzter

# MEIN PERSÖNLICHER ENTWICKLUNGSPLAN

Name:

Rolle:

Coach/Mentor:

VERPFLICHTUNG	AKTIONEN	ZEITPLANUNG	WIE ERFOLG GEMESSEN WIRD	UNTERSTÜTZUNG/RESSOURCEN
Entwicklungsverpflichtung 1:				
Entwicklungsverpflichtung 2:				
Entwicklungsverpflichtung 3:				