



COACHING

ENTWICKLUNGSPLAN ZUR STRATEGISCHEN SELBSTERKENNTNIS

Bericht für: Martina Mustermann

ID: HC580149

Datum : 05.1.2017

meta
BERATUNG
personality matters.

Einführung

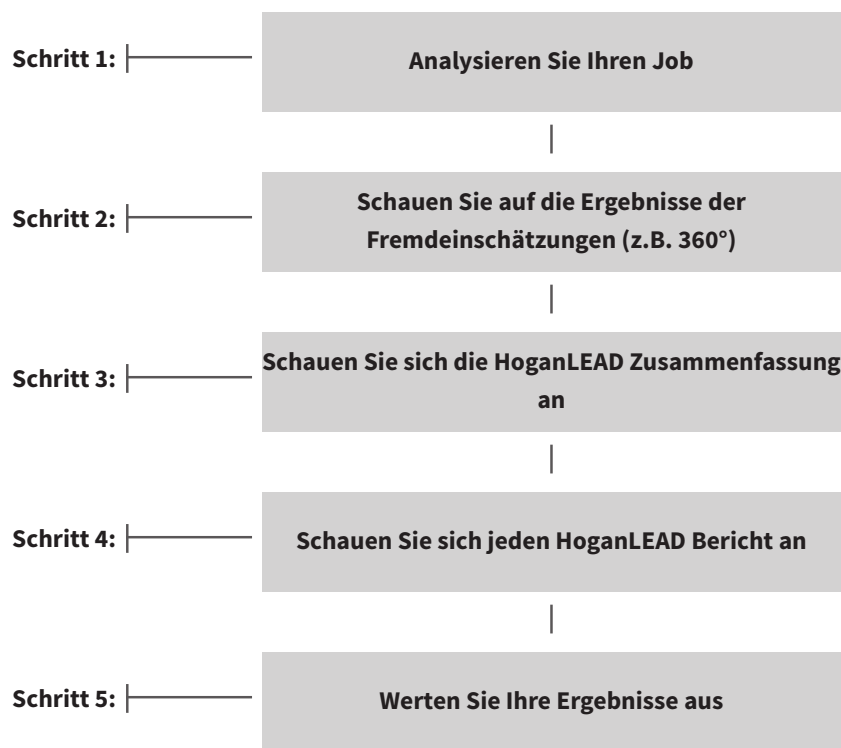
Der Coachingbericht weist Ihnen den Weg bei Ihrer Entwicklungsplanung. Er hilft Ihnen, die Ergebnisse der HoganLEAD Berichte (und alle anderen Ergebnisse, die Sie eventuell haben) zu integrieren und in einen verständlichen Entwicklungsplan zu überführen. Sie können diesen Bericht effektiv alleine nutzen oder aber auch in Verbindung mit einem formellen Coaching. Der Bericht umfasst die folgenden Elemente:

- Checkliste, um einen Entwicklungsplan zu erstellen
- Entwicklungsmodell, das Sie beim Zusammenführen der verschiedenen Ergebnisse unterstützt
- Arbeitsblatt zur Jobanalyse, um mehr über den Beruf zu erfahren, für den der Entwicklungsplan aufgestellt wurde (Schritt 1)
- Arbeitsblatt für Fremdeinschätzungen, um 360° Ergebnisse oder Verhaltensbeispiele darzustellen (Schritt 2)
- Überblick über die Ergebnisse Ihrer HoganLEAD Berichte (Schritt 3)
- Arbeitsblatt, um die Ergebnisse der HoganLEAD Berichte zusammenzufassen (Schritt 4)
- Arbeitsblatt zur Ergebnisauswertung (Schritt 5)
- Formular zum Entwicklungsplan, um die Informationen bezüglich Ihrer Entwicklung festzuhalten (Anhang A)

Checkliste zum Prozess

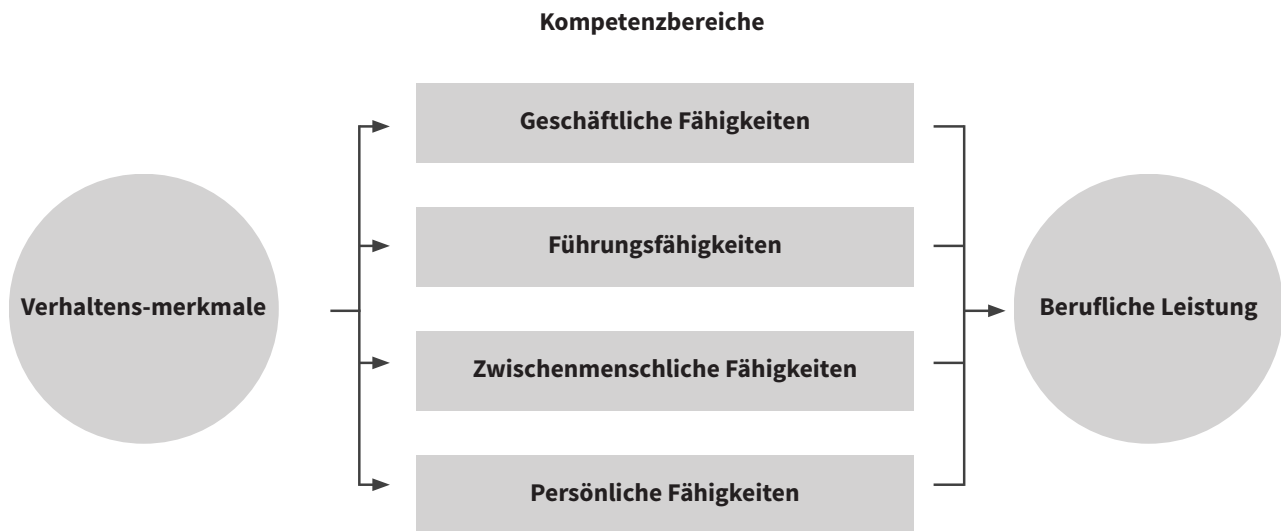
Die unten aufgeführte Prozesscheckliste stellt die notwendigen Schritte heraus, um die Informationsflut bezüglich Ihrer Entwicklung voll und ganz zu verstehen. Sie gibt an, wie diese Informationen genutzt werden können, um einen verständlichen Entwicklungsplan zu entwerfen. Bevor Sie beginnen, sollten Sie sich den folgenden Abschnitt zum Hogan Entwicklungsmodell sorgfältig durchlesen.

Dieser Bericht hält sich an die unten dargestellte Reihenfolge:



Allgemeines Modell

Eine der schwierigsten Entwicklungsherausforderungen ist es, Leistungsergebnisse und Zielkorridore für Veränderungen zu bestimmen. Das Hogan Entwicklungsmodell stellt einen einfachen Weg dar, dieser Herausforderung gerecht zu werden. Das Modell besteht aus drei Komponenten: Verhaltensmerkmale, Kompetenzbereiche und berufliche Leistung. Verhaltensmerkmale beschreiben warum wir tun, was wir tun. Kompetenzbereiche beschreiben was wir tun und wie wir es tun. Die berufliche Leistung gibt die Anforderungen wider, die nötig sind, um in einem Job erfolgreich zu sein. Entwicklungsinformationen zu Ihren Verhaltensmerkmalen und Kompetenzbereichen, können Sie in Bezug zu Ihren Jobanforderungen setzen. Entwicklungen genau zum Ziel zu führen, ist eine Frage der Bereichsauswahl, bei denen Sie ernsthaft eine Veränderung erwarten können und wird, wenn Sie die Veränderung vollziehen, eine erkennbare Leistungssteigerung bewirken. Die besten Ziele sind die, die die grösste Leistungssteigerung bei geringstem Aufwand erbringen.



Berufliche Leistung

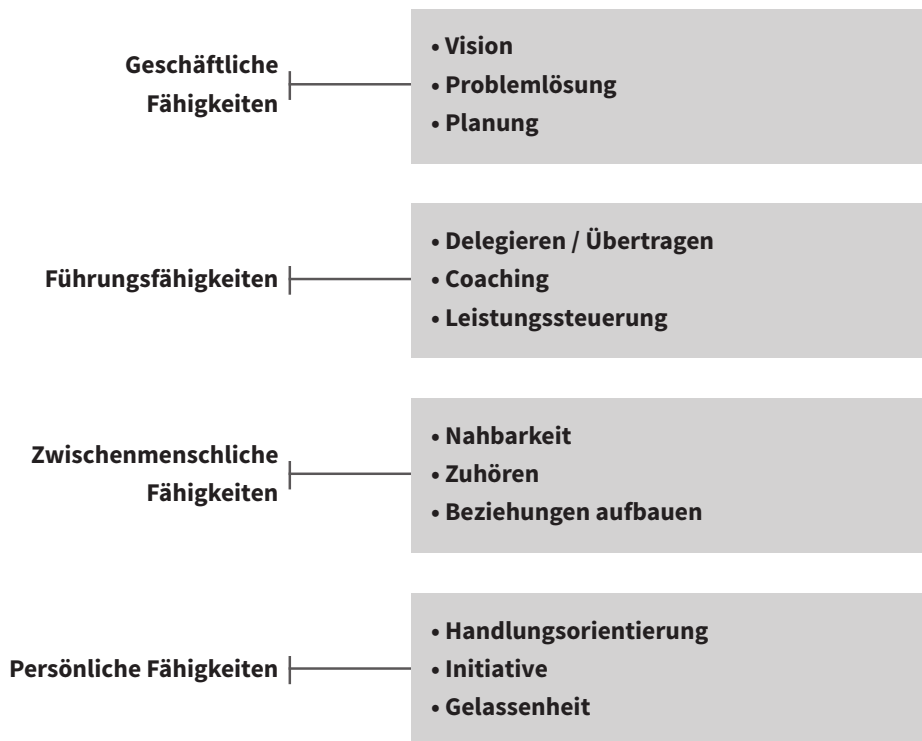
Ein angemessenes Entwicklungsziel sollte einen signifikanten Einfluss auf die berufliche Leistung haben. Wenn Sie über die Anforderungen des Arbeitsplatzes, die eine erfolgreiche Leistung beeinflussen, Bescheid wissen, dann besteht eine zielgerichtete Entwicklung aus dem Abgleich der drei Komponenten des Modells. Sie sollten Anforderungen im Sinne von Kompetenzbereichen verstehen. In anderen Worten, bedenken Sie die Kompetenzen, die für ein erfolgreiches Ausüben verantwortlich sind und gruppieren Sie sie anhand der vier Bereiche. Die Bereiche werden Ihnen dann als Struktur für alle Entwicklungsplanungsaktivitäten dienen. Ihr Vorgesetzter ist wahrscheinlich die beste Informationsquelle, hinsichtlich der Kompetenzen, die den grössten Beitrag zu erfolgreichem Arbeiten liefern.

Kompetenzbereiche

Kompetenzbereiche sind Cluster von Kompetenzen, die zusammengehören. Sie werden am besten gemessen, indem man Verhaltensbeispiele nutzt, die man anlässlich eines Feedbacks zum Job erhalten hat. Dies kann systematisch erfolgen, indem man einen Prozess zur 360° Einschätzung nutzt oder aber dadurch, dass man Feedback von denjenigen erfragt, die Ihre Arbeit am besten kennen. Die vier Bereiche decken die meisten Kompetenzen ab, die normalerweise in der Geschäftswelt auftreten. Geschäftliche Fähigkeiten beinhalten Kompetenzen, die alleine ausgeführt werden können und in der Regel mit Nachdenken zu tun haben. Führungsfähigkeiten beinhalten Kompetenzen, die dazu genutzt werden, andere zu managen. Zwischenmenschliche Fähigkeiten umfassen Kompetenzen, die genutzt werden, um mit anderen gut auszukommen. Persönliche Fähigkeiten schliesslich beziehen sich im Kern darauf, wie jemand an eine Aufgabe herangeht.

Die Kompetenzbereiche haben eine wichtige Beziehung zueinander hinsichtlich ihrer Entwicklung. Persönliche Fähigkeiten entwickeln sich früh im Leben, gefolgt von zwischenmenschlichen-, Führungs- und geschäftlichen Fähigkeiten. Je früher sich im Leben eine Fähigkeit entwickelt, desto schwieriger ist es, sie zu verändern. Zum Beispiel sind Planungsfähigkeiten (Bereich geschäftlicher Fähigkeiten) viel einfacher zu entwickeln als Initiative (Bereich persönlicher Fähigkeiten). Dieser Unterschied sollte bei der Wahl der Entwicklungsziele bedacht werden.

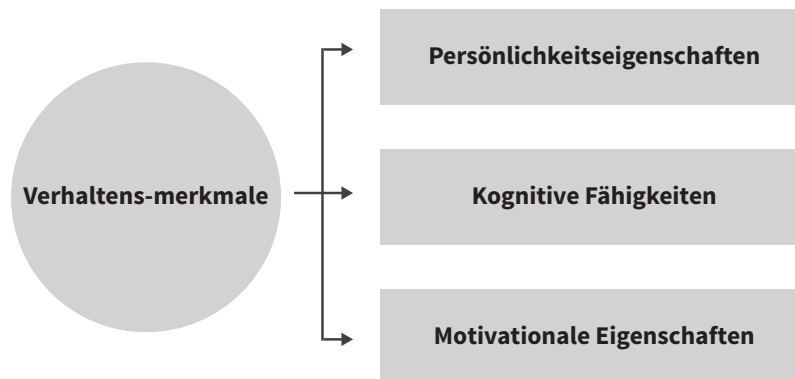
WAS WIR TUN UND WIE WIR ES TUN, GEMESSEN DURCH ARBEITSPLATZ-BEZOGENES FEEDBACK



Verhaltensmerkmale

Verhaltensmerkmale werden am besten durch Tests gemessen, die in der Lage sind, über eine kleine Auswahl an Verhaltensweisen hinaus zu schauen, um eine Beschreibung geben zu können, „warum“ diese Verhaltensweisen überhaupt erst auftreten. Verhaltensmerkmale bestehen aus Persönlichkeitseigenschaften, kognitiven Fähigkeiten und motivationalen Eigenschaften. HoganLEAD Potential- und Risikobericht bieten beide exzellente Masse zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften. Massstäbe für kritisches Denken, wie das Watson-Glaser Critical Thinking Inventory oder das Hogan Business Reasoning Inventory, sind gute Massstäbe für kognitive Fähigkeiten. Motivationale Eigenschaften sagen etwas über unsere Bedürfnisse und Wünsche aus und sind oft in unseren Werten manifestiert. Der HoganLEAD Wertebericht bietet ein gutes Verständnis motivationaler Eigenschaften. Das Verständnis von Persönlichkeitseigenschaften, kognitiven Fähigkeiten und motivationalen Eigenschaften ist die Grundlage für eine gelungene Entwicklung. Zu wissen „warum Sie tun, was Sie tun“ gibt oft die Ziele vor, die Sie wahrscheinlich erfolgreich ändern werden können. Dies könnte ausserdem die Veränderungsstrategie mit der grössten Erfolgswahrscheinlichkeit vorgeben.

WARUM WIR TUN WAS WIR TUN, GEMESSEN DURCH TESTVERFAHREN



Das Modell anwenden

Jetzt haben Sie ein besseres Verständnis der drei Komponenten des Modells. Der nächste Schritt wäre, die drei Komponenten für die Erstellung eines bedeutungsvollen Entwicklungsplans anzuwenden. Das folgende Beispiel nutzt einen Arbeitsplatz im Verkauf, um zu illustrieren, wie das Modell funktioniert.

Arbeitsplätze im Verkauf bedürfen vieler kritischer Voraussetzungen, wie Planung (geschäftliche Fähigkeiten), Zuhören (zwischenmenschliche Fähigkeiten) und Initiative (persönliche Fähigkeiten). Bei der Analyse von Arbeitsplätzen im Verkauf werden Sie feststellen, dass Initiative die wichtigste Kompetenz ist, gefolgt von Zuhören und Planung. Die Ergebnisauswertung der Kompetenzbereiche (von Ihren 360° Einschätzungen) würde Sie hoch in Initiative, aber niedrig bei Zuhören und Planung einstufen.

Die Ergebnisse Ihrer Verhaltensmerkmale, wären etwas niedrig bei Persönlichkeitseigenschaften, die mit Zuhören und Planung verbunden sind. Da Sie Kompetenzbereiche und Verhaltensmerkmale besitzen, die Schwächen bei Zuhören und Planung aufweisen, sollte welches das vorrangige Ziel für Entwicklung sein? Sie müssen an dieser Stelle eine Bewertung abgeben. Da Zuhören als wichtiger für den Erfolg bewertet wurde als Planung, wäre es sinnvoll Zuhören zu verstärken. Allerdings ist es wichtig, sich klar zu machen, dass sich Ihre Fähigkeiten zuzuhören lange vor Ihren Planungsfähigkeiten entwickeln und daher ein herausforderndes Entwicklungsziel darstellen. Sie müssen die Herausforderung, sich zu entwickeln, in besonderer Weise mit der potentiellen Auswirkung auf eine erfolgreiche Leistung im Job abgleichen. In diesem Fall wäre es sinnvoll den Schluss zu ziehen, dass bei einem Verkäufer die Fähigkeiten zuzuhören Priorität gegenüber Planungsfähigkeiten haben.

Die folgenden Seiten werden Ihnen helfen, dieses Modell bei der Erstellung eines Entwicklungsplans für Ihren jetzigen Job oder Zielberuf anzuwenden.

Schritt I - Analysieren Sie Ihren Job

Ausgangspunkt bei der Erstellung Ihres Entwicklungsplans ist es, solche Schlüsselvoraussetzungen für Ihren Arbeitsplatz herauszufinden, die für eine erfolgreiche Ausübung verantwortlich sind. Verbringen Sie ein paar Minuten damit darüber nachzudenken, was die wirklich wichtigen Voraussetzungen für Erfolg sind. Notieren Sie in den leeren Feldern weiter unten die für Erfolg kritischen Kompetenzen, indem Sie sie nach den vier Kompetenzbereichen gruppieren. Wenn Sie sie aufgelistet haben, beschreiben Sie in Ihren eigenen Worten, was Sie für die wichtigste Voraussetzung am Arbeitsplatz in jedem Bereich halten.

Bereiche	Kompetenzen	Beschreiben Sie die wichtigste Voraussetzung am Arbeitsplatz
GESCHÄFTLICH	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
FÜHRUNG	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
ZWISCHEN-MENSCHLICH	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
PERSÖNLICH	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

Schritt 2 - Schauen Sie auf die Ergebnisse der Fremdeinschätzungen (z.B. 360°)

Ergebnisse der Fremdeinschätzungen können sehr wichtig sein, um zu begreifen, „was“ Sie tun und „wie“ Sie es am Arbeitsplatz tun. Wenn Ihnen Ergebnisse der Fremdeinschätzungen, wie ein 360°-Feedback, vorliegen, können Sie diesen Abschnitt nutzen, um die Ergebnisse zusammenzufassen. Wenn Sie keine 360° Ergebnisse, aber Feedback von Ihrem Chef oder anderen im Unternehmen bezüglich Ihrer Leistung am Arbeitsplatz haben, möchten Sie diesen Abschnitt vielleicht nutzen, um diese Informationen zusammenzufassen. Überspringen Sie diesen Abschnitt, falls Sie über kein Feedback in Hinsicht auf Ihre Leistung am Arbeitsplatz verfügen.

Gehen Sie Ihre Ergebnisse der Fremdeinschätzungen durch und denken Sie darüber nach, was die Ergebnisse zu Ihren Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten in den jeweiligen Kompetenzbereichen erkennen lassen. Notieren Sie Ihre Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten in dem dafür vorgesehenen leeren Feld und schreiben Sie die spezifische Frage bei der Fremdeinschätzung oder den Kommentar dazu, die (der) für Sie beim Finden Ihrer Schlüsse am wichtigsten war.



Bereiche	Stärken / Entwicklungsmöglichkeiten	Punkte in der Fremdeinschätzung (z.B. 360°)
GESCHÄFTLICH	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
FÜHRUNG	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
ZWISCHEN-MENSCHLICH	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
PERSÖNLICH	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Schritt 3 - Schauen Sie sich Ihre HoganLEAD Zusammenfassung an

Dieser Abschnitt fasst Ihre Ergebnisse des HoganLEAD Potentialberichts, Werteberichts und Risikoberichts zusammen. Die Zusammenfassung wird Sie darauf vorbereiten, die individuellen HoganLEAD Berichte detaillierter zu lesen. Dieser Abschnitt ist in vier Teile gegliedert: (1) Leistungsstärken; (2) Werte und Antrieb; (3) Herausforderungen und (4) eine Zusammenfassung zur Karriereentwicklung. Am Ende dieses Abschnitts ist eine Tabelle abgebildet, die Ihre individuellen Skalenwerte aus jedem HoganLEAD Bericht darstellt.

Leistungsstärken

Persönliche Auswirkungen

Sie sind aktiv, arbeiten hart, sind wettbewerbsorientiert und erpicht darauf, voranzukommen. Sie mögen Führungspositionen und geniessen es, Verantwortung zu übernehmen. Sie sind bereit, in Gruppen die Initiative zu ergreifen und mit Hilfe Ihrer zwischenmenschlichen Fähigkeiten werden Sie in der Lage sein, Führungsrollen bei Teamprojekten zu übernehmen. Diese Tendenzen sind besonders in Positionen wichtig, die Überzeugungskraft erfordern, sowie die Fähigkeiten, andere zu führen und ohne Aufsicht arbeiten zu können. Andere und besonders Fremde, könnten Sie als wohlgezogen und ein wenig formell ansehen. Es dürfte Ihnen nichts ausmachen, alleine zu arbeiten. Sie kommunizieren wahrscheinlich lieber schriftlich als von Angesicht zu Angesicht und schätzen Ihre Privatsphäre. Diese Eigenschaften sind nützlich bei Forschungsarbeiten und technologiegetriebenen Arbeiten, könnten aber eine Herausforderung für Menschen im Verkauf oder im Management darstellen.

Zwischenmenschliche Fähigkeiten

Unabhängig und sich auf sich selbst verlassend, scheinen Sie keine Angst vor Auseinandersetzungen zu haben. Es macht Ihnen wahrscheinlich nichts aus, anderen negatives Feedback zu geben, unbeliebte Positionen einzunehmen, Regeln durchzusetzen oder Verantwortung für andere zu übernehmen. Diese Eigenschaften sind für Aufgaben nützlich, die mit Qualitätskontrolle, dem Erhalt von Leistungsstandards und dem Umgang mit schwierigen Menschen verbunden sind. So flexibel und spontan werden Sie in der Regel in der Lage sein, schnell die Richtung zu wechseln, gleichzeitig an verschiedenen Problemen zu arbeiten und sich nichts daraus zu machen, unterbrochen zu werden. Der Einsatz neuer und/oder nicht üblicher Abläufe, um Probleme zu lösen, entspricht Ihrem Profil. Sie werden wahrscheinlich Regeln in Frage stellen und Risiken eingehen. Diese Eigenschaften sind wichtig für Tätigkeiten in sich schnell verändernden Umfeldern mit sich ändernden Schwerpunkten und der Gefahr von Misserfolg.

Arbeits- und Lernstil

Sie sind typischerweise ruhig und in der Lage mit Druck umzugehen. Gleichzeitig sind Sie bereit, Fehler und Irrtümer zuzugeben und auf Feedback zu hören. Sie sind praktisch veranlagt, können Ihre Aufmerksamkeit auf etwas konzentrieren und werden nicht von zwecklosen Träumereien abgelenkt. Sie scheinen keine grosse Vielfalt oder Veränderung bei der Arbeit zu benötigen, werden sich aber bereit erklären, an verschiedensten Orten tätig zu sein. Diese Eigenschaften sind für Tätigkeiten und Aufgaben wichtig, die zweckmässige Interessen und praktische Arbeit erfordern. Sie scheinen nicht an Bildung oder Schulung als Selbstzweck interessiert zu sein und sind im Vergleich zu den meisten anderen Menschen nur mässig durch das Verfolgen akademischer Ziele motiviert. Das bedeutet keinen Mangel an Fähigkeiten; Menschen mit dieser Ausprägung interpretieren Lesen und Lernen wahrscheinlich eher als Mittel zum Zweck, als als etwas inhärent Wichtiges.

Werte und Antrieb

Erfolgsmotivation

Sie schaffen gerne eine Balance zwischen harter Arbeit und ausgelassener Freizeit und, obwohl Sie traditionelles Geschäftsverhalten und Geschäftspraktiken respektieren, sind Sie auch bereit mit der Zeit zu gehen. Sie sind stark daran interessiert, Ihre Karriere voranzutreiben, Sie bewerten sich hinsichtlich Ihrer Erfolge, vermeiden es, Zeit zu verschwenden und wollen in Ihrem Unternehmen und Ihrem Beruf etwas bewegen. Sie müssen Ihre Erfolge nicht dramatisieren, aber Sie schätzen positives Feedback und geniessen es, von Zeit zu Zeit auf die Schulter geklopft zu bekommen.

Soziale Interessen

Sie geniessen es, neue Menschen zu treffen, Sie arbeiten gerne als Teil eines Teams und möglicherweise nicht gerne alleine. Sie geniessen den gesamten Prozess des Netzwerkknüpfens, was „die Fühler auszustrecken“, mit anderen zu kommunizieren und alte Bekanntschaften zu erneuern beinhaltet. Sie konzentrieren sich auf Ihre Arbeit und haben ein zweckmässiges, sachliches Interesse an den Bedürfnissen und Beschwerden der Mitarbeiter. Sie bevorzugen es, Mitarbeiterentscheidungen eher aufgrund von rationalen Geschäftsüberlegungen als aufgrund von Wünschen und Phantasien der Mitarbeiter zu treffen, mit dem Ergebnis, dass Sie Besprechungen gerne pünktlich beginnen und eine vernünftige Agenda befolgen. Sie scheinen eine Balance zwischen Veränderung und Vielfalt auf der einen Seite und Stabilität und Gleichheit auf der anderen Seite zu bevorzugen. Sie sind in Ihrem Managementstil weder liberal noch konservativ: Sie scheinen eine natürliche Präferenz für Mässigung und Kompromiss zu haben. Sie schätzen die Lektionen der Vergangenheit, sind aber bereit in Hinblick auf die Zukunft zu experimentieren.

Unternehmerische Werte

Sie scheinen eine vernünftige Einstellung zu Geld zu haben; obwohl Sie dessen Wert schätzen, sind Sie nicht zwanghaft mit Gehaltsfragen beschäftigt. Sie beurteilen sich teilweise nach dem Einkommen, aber Sie sind auch stolz auf Familie, Freunde und Freizeitaktivitäten. Sie haben eine angemessene Einstellung gegenüber dem Eingehen von Risiken versus Risikovermeidung; Sie werden eine Chance wahrnehmen, wenn es sich auszahlt, aber vermeiden Risiken um des Risiko willens einzugehen. Sie schätzen Sicherheit, aber wissen, dass nur wenig im Leben wirklich sicher ist.

Entscheidungsstil

Sie scheinen eine Balance zwischen Form und Funktion bei Entscheidungen zu finden. Sie wollen, dass die Ausstattung gut aussieht, aber auch verlässlich und effizient funktioniert. Sie verstehen sich auf die Abstimmung von elegantem Stil und lang anhaltender Leistung und nutzen dies bei der Entscheidungsfindung. Sie sind bereit, Entscheidungen aufgrund von Daten und Recherchen genauso wie auf Grundlage eigener Erfahrungen zu treffen. Sie sind an Technologien interessiert, aber nicht an technologischen Innovationen um der Innovation willen - Sie begreifen den Nutzen von Technologie, ohne süchtig nach ihr zu sein.

Herausforderungen

Wirkung auf andere Menschen

Sie scheinen eine energische und enthusiastische Person zu sein, aber eine, die schnell von der Leistung anderer verärgert oder enttäuscht ist. Das führt dazu, dass Sie von Zeit zu Zeit ein wenig irritiert und kritisch erscheinen, und als ob Sie Projekte und Menschen aufgeben würden. Sie scheinen sehr einfühlsam zu sein, was Motive und Intentionen anderer betrifft, aber manchmal ein wenig empfindlich und leicht beleidigt. Unter Druck könnten andere sie als misstrauisch, unkooperativ oder streitlustig ansehen. Obwohl Sie selbstbewusst und bereit sind, Herausforderungen anzunehmen, könnten Ihre Handlungen auf Kollegen, die risikoaverser sind, bedrohlich wirken. Sie sind eine Person, die auch mit etwas fertig wird, wenn es heiss her geht, ohne dabei den Mut zu verlieren. Da Sie relativ introvertiert sind, könnten andere Sie als jemanden erleben, der nicht zuhört, gleichgültig gegenüber Feedback ist und fern erscheint. Da Sie so stoisch sind, könnte es sein, dass andere nicht wissen, was in Ihnen vorgeht. Sie mögen es auch nicht unterbrochen zu werden, können skeptisch gegenüber der Kompetenz anderer sein und sind möglicherweise schwer zu coachen.

Persönliche Leistungserwartungen

Sie erscheinen selbstbewusst und bestimmt, Sie erwarten im Allgemeinen, dass Ihre Projekte erfolgreich sind und machen sich keine Sorgen über Misslingen oder Zurückweisung. Allerdings könnten andere Sie als fordernd, übermässig wettbewerbsorientiert, resistent gegenüber Feedback und geneigt, anderen die Schuld für eigene Fehler zu geben, erleben. Sie erscheinen charmant, abenteuerlustig, lebenslustig, schnell im Treffen von Entscheidungen und bereit Grenzen auszutesten. Sie erwarten selten zu versagen und wenn Sie dies tun, dann gehen Sie davon aus, dass es den anderen nichts ausmacht. Andere halten Sie in der Tat für eine lustige Person, aber sie erleben Sie auch als jemanden, der Grenzen austestet und nicht immer Verpflichtungen nachkommt. Sie wirken ein wenig zögerlich, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Unabhängig von Ihrem Talent in der Öffentlichkeit zu sprechen, denken Sie nicht zwangsläufig, dass andere dies unterhaltsam finden.

Reaktion auf Autorität

Sie sind bereit, andere ihre Arbeit machen zu lassen, aber es könnte sein, dass Sie ihnen nicht das benötigte Feedback geben. Sie erscheinen unabhängig und sich auf sich selbst verlassend und könnten schnell müde werden, wenn Sie als Teil eines Teams arbeiten.

Karriereentwicklung

Wenn Stärken zu Schwächen werden - Feedback zu Entwicklungsmöglichkeiten von Martina Mustermann

Sie sollten bei Kollegen Feedback zu Ihrer Leistung erfragen und dem negativen Feedback Aufmerksamkeit schenken und es nicht einfach so abtun. Stellen Sie sicher, dass Sie um die Bedeutung wissen, angemessen zu Teamleistungen beizutragen. Sie sind sehr daran interessiert, Ihre Karriere voranzutreiben. Arbeiten Sie daran, aufmerksam zu sein und schauen Sie nach Möglichkeiten, Ihre Interessen zu bekunden. Sie sollten darauf achten, jüngere Mitarbeiter oder Juniorteammitglieder nicht einzuschüchtern, andere Verantwortung übernehmen zu lassen und geduldig gegenüber denen zu sein, die weniger motiviert sind sich zu entwickeln. Um Ihre natürliche Tendenz distanziert und für sich zu sein zu überwinden, sollten Sie aus Ihrem Büro herausgehen und mit Ihren Mitarbeitern an deren Arbeitsplatz oder in deren Büro sprechen. Dies ist besonders für Manager oder die, die Führungsrollen anstreben, wichtig. Darüber hinaus sollten Sie sich nach Besprechungen mit anderen abstimmen, um sicher zu stellen, dass jeden die gleiche Botschaft erreicht hat. Sie können hart, nüchtern, stur und leicht durch Fehler oder Leistungsmängel anderer verärgert sein. In diesen Situationen ist es Ihr erster Impuls, andere direkt damit zu konfrontieren. Bedenken Sie die Wirkung Ihrer Worte und versuchen Sie den diplomatischsten Weg zu gehen. Da Sie manchmal Details keine Aufmerksamkeit schenken, sollten Sie jeden Tag eine Liste der zu erledigenden Punkte erstellen. Stellen Sie sicher, dass ein System existiert, um nicht beendete Arbeiten und Verpflichtungen gegenüber Kunden und Mitarbeitern zu beenden. Sie sollten sich besonders bemühen, lästige Aufgaben zu vollenden und sicher gehen, genug Informationen zu sammeln, bevor Sie wichtige Entscheidungen treffen. Denken Sie daran von Zeit zu Zeit den Gesamtzusammenhang, die Vision oder die Strategie, die das Unternehmen oder ihre Abteilung antreibt, zu bedenken und darüber zu diskutieren. Sie könnten auch profitieren, indem Sie darüber nachdenken, wie Forschung und Innovation das Unternehmen in Wettbewerbssituationen unterstützen. Da Sie nicht besonders an traditioneller Bildung interessiert sind, sollten Sie sich die Mühe machen zu lesen, den Vorteil von Schulungsmöglichkeiten zu nutzen und Sie sollten andere darin unterstützen, das Gleiche zu tun. Sie sollten ihre bevorzugten Lernpraktiken bestimmen (z.B. Videos, Tonbänder, während des Arbeitens, usw.) und diese in Ihren Entwicklungsplanungsprozess einbeziehen.

Umgang mit Entgleisungstendenzen

- Erstens, denken Sie an Ihre Stärken - wenn Sie in Bestform sind, sind Sie eine resolute und unabhängige Person, die nicht leicht beängstigt oder eingeschüchtert ist und schwierige Zeiten aushält.
- Zweitens, gleichen Sie sich nach wichtigen Besprechungen mit anderen ab, um sicher zu gehen, dass Sie die gleichen Informationen haben wie sie. Sie können sich auf soziale Übereinstimmung als eine Handlungsanleitung verlassen.
- Drittens, erkennen Sie, dass Ihre Offenheit und Unabhängigkeit in manchen Situationen erwünschte Eigenschaften sind, aber sie könnten Sie am Hören auf Feedback hindern; Sie müssen sich dessen bewusst sein und sich besonders bemühen, vom Coaching und Rat anderer zu profitieren.
- Viertens, Ihre Tendenz ein wenig fokussiert und vertieft zu sein, kann Ihre Fähigkeit beeinträchtigen, Menschen in Ihre Ideen einzubinden und ein Team aufzubauen.
- Zum Schluss, obwohl Sie es bevorzugen alleine zu arbeiten - besonders wenn Sie unter Druck sind - sollten Sie versuchen, aus Ihrem Büro herauszukommen und jeden Tag mit Ihren Mitarbeitern zu reden. Das könnte für Sie zuerst schwierig sein, aber es ist für Sie eine wichtige Möglichkeit Interesse zu zeigen.

Zusammenfassung Ihrer Werte aus den HoganLEAD Berichten

Skala	%	Skaleninterpretation
Hogan Personality Inventory		
Ausgeglichenheit	44	Betrifft Gelassenheit, Optimismus und ein stabiles Gemüt.
Ambition	88	Betrifft die Initiative zu ergreifen, wettbewerbsorientiert zu sein und Führungsrollen zu suchen.
Soziale Umgänglichkeit	20	Betrifft gesprächig, sozial anmassend und unterhaltsam zu erscheinen.
Einfühlungsvermögen	1	Betrifft verträglich, bedacht und talentiert im Aufrechterhalten von Beziehungen zu sein.
Besonnenheit	9	Betrifft gewissenhaft, verlässlich und regelkonform zu sein.
Wissbegierde	24	Betrifft neugierig, phantasie reich, visionär und schnell gelangweilt zu sein.
Lernansatz	16	Betrifft formelle Bildung zu geniessen und aktiv auf dem Laufenden in geschäftlichen und fachlichen Angelegenheiten zu bleiben.
Motives, Values, Preferences Inventory		
Anerkennung	43	Der Wunsch bekannt, wahrgenommen, sichtbar und berühmt zu sein.
Machtstreben	89	Der Wunsch nach Herausforderung, Wettbewerb, Anerkennung und Erfolg.
Genussstreben	60	Der Wunsch nach Spass, Aufregung, Vielfalt und Freude.
Selbstlosigkeit	6	Der Wunsch anderen zu dienen, die Gesellschaft zu verbessern und den weniger Glücklichen zu helfen.
Verbundenheit	94	Das Bedürfnis nach regelmässigen und vielfältigen sozialen Kontakten.
Tradition	43	Anliegen an Moral, Werten der Familie und Hingabe zu Verpflichtungen.
Sicherheitsstreben	44	Bedürfnis nach Struktur, Ordnung und Vorhersehbarkeit.
Profitstreben	42	Interesse daran Geld zu verdienen, Gewinne zu erzielen und geschäftliche Möglichkeiten ausfindig zu machen.
Ästhetik	38	Interesse an Aussehen, Gefühl, Stimmigkeit und Design von Produkten und künstlerischer Arbeit.
Wissenschaftsorientierung	40	Interesse an neuen Ideen, Technologie und eine rationale, datenbasierte Herangehensweise bei Problemlösungen.
Hogan Development Survey		
Sprunghaft	78	Betrifft erst übermässig enthusiastisch gegenüber Menschen/Projekten und dann von ihnen enttäuscht zu sein.
Skeptisch	87	Betrifft sozial aufmerksam, aber zynisch und übermässig empfindlich gegenüber Kritik zu sein.
Vorsichtig	58	Betrifft übermässig darüber besorgt zu sein kritisiert zu werden.
Distanziert	100	Betrifft einen Mangel am Interesse an oder dem Bewusstsein für die Gefühle anderer.
Passiver Widerstand	68	Betrifft charmant, aber unabhängig, stur und schwer zu coachen zu sein.
Anmassend	81	Betrifft überzogene Ansichten zu eigener Kompetenz und Selbstwert zu haben.
Draufgängerisch	87	Betrifft charmant, risikofreudig und auf der Suche nach Abenteuer zu sein.
Buntschillernd	45	Betrifft dramatisch, engagiert und aufmerksamkeits suchend zu sein.
Phantasie reich	3	Betrifft auf interessante, ungewöhnliche und sogar exzentrische Art und Weise zu denken und zu handeln.
Pedantisch	10	Betrifft gewissenhaft, perfektionistisch und schwer zu befriedigen zu sein.
Dienstbeflissen	24	Betrifft erpicht darauf zu sein zu gefallen und bei unabhängigem Handeln zu zögern.

Schritt 4 - Schauen Sie sich jeden HoganLEAD Bericht an

Die HoganLEAD Berichte unterstützen Sie darin zu verstehen, „warum“ Sie tun, was Sie tun. Es gibt drei Berichte in der Serie, nämlich den Potential-, den Risiko und den Wertebericht. Nutzen Sie diesen Abschnitt, um Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten festzuhalten, wie sie in den HoganLEAD Berichten erkannt wurden.

Während des vorherigen Schrittes, haben Sie sich eine Zusammenfassung der drei HoganLEAD Berichte angeschaut. Jetzt sind Sie in der Lage, die einzelnen Berichte tiefgründiger zu betrachten. Sobald Sie die Berichte gelesen haben, sollten Sie zurück gehen und, beginnend mit dem Potentialbericht, Ihre Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten in den jeweiligen Kompetenzbereichen durchgehen und festhalten. Machen Sie das gleiche mit den Risiko- und Werteberichten. Berücksichtigen Sie, dass es nicht notwendig ist, etwas in jedes Feld zu schreiben. Zeichnen Sie nur die Stärken und Möglichkeiten auf, die relevant für Ihre berufliche Leistung sind.

Bereiche	Potentialbericht	Risikobericht	Wertebericht
GESCHÄFTLICH	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:
FÜHRUNG	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:
ZWISCHEN- MENSCHLICH	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:
PERSÖNLICH	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken: Entwicklungsmöglichkeiten:

Schritt 5 - Werten Sie Ihre Ergebnisse aus

Sie haben nun eine Analyse Ihres Arbeitsplatzes durchgeführt, haben sich Ihre 360° und Ihre HoganLEAD Ergebnisse angeschaut. Sie haben alle Ergebnisse, die Sie benötigen, um einige sehr bedeutende Entwicklungsziele zu identifizieren. Erstens, nutzen Sie den Gesamteindruck Ihrer Ergebnisse, um Verhaltensweisen zu finden, von denen Sie glauben, dass sie sich ändern müssen, um die Leistung am Arbeitsplatz zu erhöhen. Halten Sie diese Verhaltensweisen in der rechten Spalte unter dem entsprechenden Bereich fest. Es ist nicht nötig etwas in jedes Feld zu schreiben. Tragen Sie nur die Verhaltensweisen ein, die ganz klar Ihre Aufmerksamkeit erfordern. Zweitens notieren Sie in der mittleren Spalte die 360° Fragen oder Kommentare, die Verbesserungsbedürftigkeit angedeutet haben. Schliesslich tragen Sie in der linken Spalte die Ergebnisse der HoganLEAD Berichte ein, die Sie darin unterstützen zu verstehen, „warum“ Sie diese Verhaltensweisen zeigen. Bedenken Sie, dass die besten Entwicklungsziele die sind, die Ihre berufliche Leistung signifikant steigern, für die Sie eindeutige Ergebnisse haben, die den Bedarf für Veränderung belegen und bei denen Sie für sich die Erkenntnis gewonnen haben, „warum“ Sie das Verhalten zeigen.

Bereiche	Indem Sie die HoganLEAD Ergebnisse aus Schritt 4 nutzen, beschreiben Sie die Ergebnisse, die angeben, warum Sie tun, was Sie tun.	Indem Sie die 360° Ergebnisse aus Schritt 2 nutzen, listen Sie Fragen auf, die Sie dazu gebracht haben, Verhaltensweisen auszuwählen, die verbesserungsbedürftig sind.	Beschreiben Sie Verhaltensweisen, die verändert werden müssen, damit Sie Ihre Leistung verbessern können.
GESCHÄFTLICH			
FÜHRUNG			
ZWISCHEN-MENSCHLICH			
PERSÖNLICH			

Erstellen Ihres Entwicklungsplans

Es gibt viele Möglichkeiten einen Entwicklungsplan zu erstellen. Zwei Möglichkeiten, die Sie bedenken sollten, werden im Folgenden hervorgehoben.

Ansatz Ihres Unternehmens

Die meisten Unternehmen besitzen bereits ein Formular zur Entwicklungsplanung, das zur Dokumentation und Nachverfolgung Ihrer persönlichen Entwicklung genutzt werden kann. Unternehmensspezifische Ansätze unterscheiden sich sehr, halten aber normalerweise auch Entwicklungsziele, Handlungspläne und Fortschritte fest. Der Vorteil der Nutzung eines unternehmensspezifischen Ansatzes ist, dass er konsistent mit dem ist, was andere Mitarbeiter im Unternehmen tun und dass er wahrscheinlich über eine Struktur verfügt, die im Einklang mit einem innerbetrieblichen Entwicklungsprozess steht.

Falls ein innerbetrieblicher Ansatz nicht möglich ist oder falls Sie nach einer Alternative suchen, sollte der folgende Ansatz berücksichtigt werden.

Formular zum Entwicklungsplan

Für diejenigen, die an einem einfachen Papier-und-Bleistift Ansatz interessiert sind, der für die Erstellung nicht viel Zeitaufwand benötigt, haben wir ein Planungsformular beigefügt, das sich unter Anhang A befindet. Aufbauend auf den Informationen, die Sie in Schritt 5 festgehalten haben, sollten Sie ein oder zwei Entwicklungsziele ermitteln und diese in die erste Spalte des Formulars eintragen. Ein gutes Entwicklungsziel ist eines, das in Form von Verhaltensweisen ausgedrückt wird und über die Zeit gemessen werden kann, um einen Fortschritt zu dokumentieren. Aspekte Ihrer Entwicklungsmassnahmen können in der zweiten Spalte aufgeführt werden und der Fortschritt bezüglich des Erreichens des Ziels kann über die Zeit in der darauf folgenden Spalte festgehalten werden. Wenn Sie Vorschläge für Entwicklungsmassnahmen benötigen, bietet Ihnen das Internet vielfältige Informationen. Eine Vorgehensweise entsprechend einer auf den Kopf gestellten Pyramide ist für die Durchführung einer erfolgreichen Internetrecherche zu empfehlen. Beginnen Sie mit einer spezifischen Entwicklungsfrage, vielleicht sogar dem Ziel, das Sie ausgewählt haben. Arbeiten Sie rückwärts, indem Sie weniger spezifische Suchanfragen benutzen, bis Sie Informationen finden, die Sie als nützlich erachten. Dieser Ansatz reduziert oftmals die Suchzeit im Internet und erhöht die Wahrscheinlichkeit Informationen zu finden, die direkt in Verbindung zu Ihrem Entwicklungsziel stehen.

Anhang A - Formular zum Entwicklungsplan

Ziel	Entwicklungsmaßnahmen	Ergebnisse		
		3 Monate	6 Monate	9 Monate