



# POTENTIAL

## STÄRKEN UND KOMPETENZEN FÜR FÜHRUNG

---

**Bericht für:** Sam Poole 1

**ID:** HJ883673

**Datum:** 06.04.2023



# EINLEITUNG

---

Der Potentialbericht beschreibt Ihre Stärken und die Erfordernisse an Ihre Weiterentwicklung als Manager und Führungskraft. Dieser Bericht basiert auf dem Hogan Personality Inventory (HPI) und ist in sieben Dimensionen gegliedert; jede Dimension adressiert eine andere Komponente Ihrer Fähigkeiten als Führungskraft. Führung bedeutet, ein leistungsfähiges Team aufzubauen und funktionsfähig zu halten, wobei der Einzelne davon überzeugt werden muss, dass es besser ist, eigene Ziele den Zielen der Gruppe hintenanzustellen. Die Seite 3 definiert die Dimensionen des HPI. Es sei noch einmal daran erinnert: Dieser Bericht ist entlang dieser sieben wichtigen Dimensionen aufgebaut.

Auf Seite 4 wird Ihr Hogan Personality Inventory - Profil dargestellt. Die auf das Profil folgenden Seiten beschreiben die Auswirkungen der Ergebnisse auf Ihr Verhalten als Führungskraft. Der letzte Abschnitt des Berichtes gibt Ihnen Entwicklungsempfehlungen im Zusammenhang mit Ihren Fähigkeiten. Diese Informationen können Ihnen in Ihrer weiteren beruflichen Laufbahn sehr hilfreich sein.

## HINTERGRUND

Wenn Sie diesen Bericht lesen, sollten Sie sich einige Punkte vor Augen halten. Erstens gibt es hier keine „guten“ Bewertungen. Sowohl für hohe als auch niedrige Bewertungen gibt es positive und negative Bedeutungen, obwohl manche Werte für manche Kompetenzen wichtiger sind als andere. Sie sollten also Ihre Werte im Hinblick auf Ihre eigenen beruflichen Erwartungen und Ziele interpretieren und sie nicht unbedingt als absolut betrachten.

Zweitens können Sie Ihre typischen Verhaltensweisen ändern. Veränderungen sind jedoch von drei Faktoren abhängig. Erstens müssen Sie wissen, was Sie ändern möchten. Zweitens müssen Sie die Entscheidung treffen, was Sie ändern wollen. Und drittens müssen Sie wissen, wie Sie die Änderung vornehmen werden. Die von diesem Bericht gelieferten Informationen sind wichtig für alle Bemühungen, die sich auf Veränderungen und Weiterentwicklung konzentrieren.

Drittens basieren die Ergebnisse dieses Berichtes auf Forschungsarbeiten über Mitarbeiterführung. Diese sind im Laufe der letzten 20 Jahre mithilfe einer repräsentativen Auswahl berufstätiger Erwachsener und Führungskräften durchgeführt worden. Der Punkt ist, dass dieser Bericht Sie mit Ihresgleichen vergleicht und nicht mit Ihren Mitarbeitern.

Aber letztendlich ist die wichtigste Eigenschaft bei der Führung von Mitarbeitern - wie schon vorher gesagt - die Fähigkeit, ein Team aufzubauen und es funktionsfähig zu halten, ein Team, das höchste Leistung und beste Ergebnisse hervorbringt. Die verschiedenen Teile des Berichtes befassen sich allesamt mit Ihren Möglichkeiten diese Aufgabe zu erfüllen.

# DIMENSIONEN

---

Die sieben Komponenten des Potentialberichts für Führungskräfte sind wie folgt definiert:

<b>AUSGEGLICHENHEIT</b>	Die Werte der Ausgeglichenheitsskala zeigen das Ausmass, in dem eine Person ruhig und ausgeglichen oder umgekehrterweise launisch und impulsiv ist. Menschen mit hohen Bewertungen erscheinen zuversichtlich, unverwundlich und optimistisch. Leute mit niedrigen Bewertungen erscheinen gespannt, gereizt und negativ.
<b>AMBITION</b>	Die Werte der Ambitionsskala zeigen das Ausmass, in dem eine Person wie eine Führungskraft auftritt, um Status bemüht ist und auf Leistung Wert legt. Menschen mit hohen Werten erscheinen konkurrenzorientiert und sehr um ihr Vorwärtskommen bemüht. Menschen mit niedrigen Werten erscheinen eher unbestimmt und nicht an ihrem Vorwärtskommen interessiert.
<b>SOZIALE UMGÄNGLICHKEIT</b>	Die Werte der Umgänglichkeitsskala zeigen das Ausmass, in dem eine Person gerne Umgang mit anderen pflegt und sich selbstbewusst im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld bewegt. Menschen mit hohen Bewertungen erscheinen kontaktfreudig, haben eine interessante Persönlichkeit und sind impulsiv, sie arbeiten ungern alleine. Menschen mit niedrigen Bewertungen erscheinen reserviert und still, sie ziehen nicht gerne die Aufmerksamkeit anderer auf sich und es macht ihnen nichts aus, alleine zu arbeiten.
<b>EINFÜHLUNGSVERMÖGEN</b>	Die Einfühlungsvermögensskala spiegelt gesellschaftliche Gewandtheit, Takt und Wahrnehmungsvermögen wider. Menschen mit hohen Bewertungen erscheinen freundlich, warm und beliebt. Menschen mit niedrigen Bewertungen erscheinen unabhängig, unverhohlen und direkt.
<b>BESONNENHEIT</b>	Die Besonnenheitsskala befasst sich mit Selbstbeherrschung und Gewissenhaftigkeit. Menschen mit hohen Werten erscheinen gut organisiert, verlässlich und sorgfältig. Sie halten sich an die Regeln und sind leicht durch ihre Vorgesetzten zu führen. Menschen mit niedrigen Werten erscheinen impulsiv und flexibel. Sie neigen dazu, sich gegen die Regeln und Anweisungen ihrer Vorgesetzten zu sträuben; sie können aber auch kreativ und spontan sein.
<b>WISSBEGIERDE</b>	Die Wissbegierdeskala spiegelt das Mass wider, in dem eine Person neugierig, wagemutig und phantasievoll erscheint. Menschen mit hohen Werten sind wahrscheinlich von einer schnellen Auffassungsgabe und sie sind visionär, sie können sich jedoch leicht langweilen und beschäftigen sich nicht so sehr mit Details. Menschen mit niedrigen Werten neigen dazu, praktisch und aufmerksam zu sein und sie haben die Fähigkeit, sich lange konzentrieren zu können.



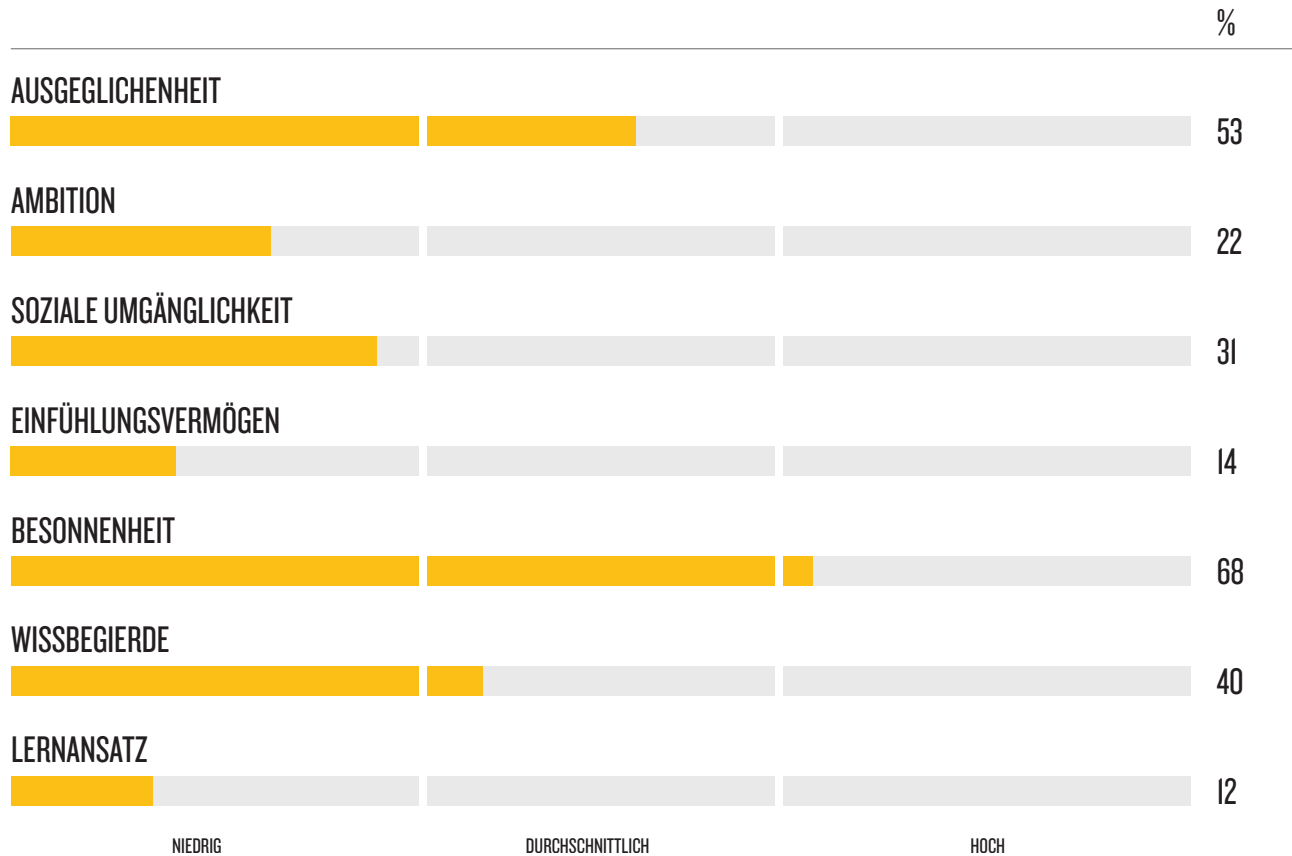
## LERNANSATZ

Die Lernansatzskala spiegelt das Ausmass wider, in dem eine Person sich gerne akademisch beschäftigt und Wert auf Bildung als Selbstzweck legt. Menschen mit hohen Werten lesen und lernen gerne. Menschen mit niedrigen Werten sind an formaler Bildung weniger interessiert und lernen lieber praktisch und „on-the-job“ am Arbeitsplatz.



# PROFIL ZUM FÜHRUNGSPOTENTIAL

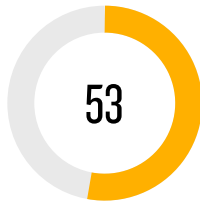
## SKALEN



Dieser Bericht ist valide und interpretierbar

# AUSGEGLICHENHEIT

Betrifft Gelassenheit, Optimismus und emotionale Ausgeglichenheit.



## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:**

- Sie erscheinen gelassen in Stresssituationen.
- Sie hören sich Kritik an, ohne diese persönlich zu nehmen.
- Sie verstehen ihre eigenen Stärken und Schwächen.
- Sie lernen aus ihren Fehlern.
- Sie sind geduldig mit ihren Mitarbeitern.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie ruhig und ausgeglichen erscheinen, offen für Verbesserungsvorschläge sind, sich Feedback Ihrer Mitarbeiter anhören und auch bei Enttäuschungen durchhalten.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**GELASSENHEIT:** Sie vertragen normalerweise Stress ganz gut und bringen Ihre Gefühle angemessen zum Ausdruck. Obwohl Sie vielleicht manchmal ärgerlich oder frustriert sind, neigen Sie nicht dazu, anderen gegenüber feindselig oder kritisch zu sein.

**ZUHÖREN:** Die meisten Menschen sehen Sie als nicht nur mit sich selbst beschäftigt an und sie sehen Sie auch nicht als desinteressiert an anderen Menschen. Man kann darauf zählen, dass Sie aufmerksam und verständnisvoll sind und andere nicht unnötig schikanieren.

**LERNEN UND DIE FÄHIGKEIT, SICH FÜHREN UND ENTWICKELN ZU LASSEN:** Sie sind an Feedback über Ihre Leistung interessiert und scheinen sowohl positive als auch negative Informationen gut zu verkraften. Andere sehen Sie als Menschen, der seine Fehler einsieht und diese nicht wiederholen will. Eigentlich müssten Sie mit Feedback gut umgehen und aus vergangenen Erfahrungen lernen können.

**BEZIEHUNGEN AUFBAUEN:** Ihre Stetigkeit und Berechenbarkeit hilft Ihnen beim Aufbau und Aufrechterhalten guter zwischenmenschlicher Beziehungen.

**STRESSMANAGEMENT:** Mit Belastungen und Stress bei der Arbeit scheinen Sie gut fertig zu werden. Beides hält Sie selten davon ab, Ihre Arbeit rechtzeitig fertigzustellen.

# AUSGEGLICHENHEIT

---

## EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

### GELASSENHEIT:

- Als Führungskraft sehen Sie Ihre Mitarbeiter als Vorbild an. Weil Sie ein Vorbild für sie sind, sollten Sie hilfreiche Tipps und Hinweise mit ihnen teilen.
- Obwohl Sie üblicherweise in den meisten Situationen ziemlich gelassen bleiben, gibt es schon einige Dinge, die Sie wirklich auf die Palme treiben. Stellen Sie fest, was Sie ärgert, versuchen Sie sich emotional darauf vorzubereiten und halten Sie Ihre Gefühle im Griff, wenn diese Situationen eintreten.

### ZUHÖREN:

- Sie scheinen die Fähigkeit zu besitzen, Ihre persönlichen Probleme beiseite zu schieben und sich, wenn nötig, auf die Probleme anderer zu konzentrieren.

### LERNEN UND DIE FÄHIGKEIT, SICH FÜHREN UND ENTWICKELN ZU LASSEN:

- Identifizieren Sie Ihre Stärken und bedienen Sie sich ihrer, während Sie an Ihrer weiteren Entwicklung arbeiten. Bitten Sie Kollegen, denen Sie vertrauen, um spezifisches Feedback in Bezug auf Ihr Auftreten und Ihre Arbeitsleistung.
- Sie sehen Feedback als etwas Konstruktives an, ohne es persönlich zu nehmen.

### BEZIEHUNGEN AUFBAUEN:

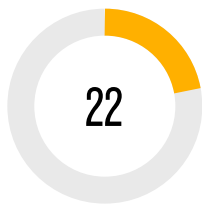
- Sie neigen dazu, in den meisten Situationen die Ruhe zu bewahren und dies fördert Ihre Fähigkeit zum Aufbau von Beziehungen mit anderen. Verhalten Sie sich weiter so und seien Sie ein Vorbild für andere im Unternehmen.

### STRESSMANAGEMENT:

- Als Führungskraft müssen Sie sich darüber im Klaren sein, dass andere mit Druck u.U. nicht so gut umgehen können wie Sie. Versuchen Sie zu verstehen, wie Ihre Mitarbeiter auf eine starke Arbeitsbelastung reagieren und ergreifen Sie, wenn notwendig, Massnahmen zum Stressabbau.
- Tauschen Sie Vorschläge und Techniken zum Umgang mit und dem Abbau von Stress mit den Mitgliedern Ihres Teams aus. Sie sollten hierbei auch als Vorbild dienen.

# AMBITION

Betrifft das Übernehmen von Initiative, Streben nach Führungsrollen und Konkurrenzdenken.



## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

### Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie lassen andere die Führung übernehmen.
- Sie begegnen anderen mit Diplomatie, anstatt sie vor den Kopf zu stoßen.
- Sie haben ein flexibles Programm.
- Sie sprechen ungern in der Öffentlichkeit.
- Sie vermeiden schwierige Herausforderungen, bei denen sie u.U. nicht erfolgreich sind.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie sich zurückhalten und die Initiativen anderer unterstützen. Daher zögern Sie möglicherweise, in den Bereichen Einfluss zu nehmen, in denen Sie etwas bewegen können. Weil Sie sich nicht direkt um Führungspositionen bemühen, kann Ihr berufliches Vorwärtkommen eventuell mehr von Ihren fachlichen als von Ihren politischen Fähigkeiten abhängig sein.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**HANDLUNGSORIENTIERUNG:** Sie sind eher zurückhaltend und lassen bei neuen Initiativen lieber anderen den Vortritt.

**DAS VORANTREIBEN DER KARRIERE:** Im Großen und Ganzen sind Sie nicht daran interessiert, taktisch und politisch vorzugehen, um beruflich voranzukommen und Sie scheinen mit Karrieremöglichkeiten zufrieden zu sein, die sich ohne Ihr Zutun bieten.

**INITIATIVE:** Andere Menschen verstehen, dass Sie in Krisensituationen lieber in der zweiten Reihe agieren, als in vorderster Front das Ruder zu übernehmen. Sie befolgen lieber die Hinweise und Ratschläge anderer, als selbst welche zu geben.

**ERGEBNISSE ERZIELEN:** Am Arbeitsprozess scheinen Sie mehr interessiert zu sein als am Endergebnis. Stellen Sie sicher, dass Sie bei Aufgaben und Projekten so lange am Ball bleiben bis diese erledigt sind.

**ENTSCHEIDUNGSFINDUNG:** Sie lassen scheinbar lieber andere schwierige Entscheidungen treffen, besonders wenn nicht alle Informationen vorliegen und viel auf dem Spiel steht.



# AMBITION

---

## EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

### HANDLUNGSORIENTIERUNG:

- Als Führungskraft sollten Sie versuchen, Ihre Mitarbeiter zu motivieren, Ziele zu setzen, den Erfolg Ihres Teams auch anderen mitzuteilen und mit Ihren Leuten regelmässig über ihre Leistungen und die Ergebnisse zu sprechen.
- Beteiligen Sie sich an spezifischen Projekten, bei denen Sie Ihre Kenntnisse und Fähigkeiten anwenden können, als freiwilliger Helfer.
- Suchen Sie nach einem anspruchsvollen Projekt und teilen Sie es in klar festgelegte Teilschritte ein. Dabei kann Ihnen ein Kollege, dem Sie vertrauen, helfen. Legen Sie die ersten drei Schritte des Projektes sowie den Zeitplan fest. Informieren Sie weitere Mitarbeiter und Kollegen über dieses Projekt und bitten Sie sie, Sie für den Erfolg dieses Projektes verantwortlich zu machen.

### DAS VORANTREIBEN DER KARRIERE:

- Seien Sie sich bewusst, dass die interne Firmenkultur ein Teil des Firmenalltags ist. Je besser Sie diese verstehen, desto wahrscheinlicher ist auch Ihr Vorwärtskommen in beruflicher Hinsicht.
- Als Führungskraft verlassen sich Ihre Mitarbeiter darauf, dass Sie sich innerhalb des Unternehmens für sie einsetzen. Wenn Sie sich aber aus der gesamten Firmenpolitik und dem Innenleben des Unternehmens heraushalten, vertreten Sie Ihre Mitarbeiter vielleicht nicht ganz so, wie es nötig wäre. Bitten Sie in dieser Hinsicht einen Freund oder Kollegen dem Sie vertrauen um Unterstützung.
- Wenn Sie in Ihrem Unternehmen beruflich vorwärts kommen wollen, dann müssen Sie planvoll vorgehen. Dieser Plan sollte die Positionen in Ihrer Firma beschreiben, die Sie anstreben und definieren, was Sie unternehmen müssen, um diese zu erreichen.

### INITIATIVE:

- Sie scheinen ein guter Teamplayer zu, einer auf den sich die anderen verlassen können. Achten Sie bei Ihrer Mitarbeit auf Möglichkeiten, wie Sie die Leistung Ihres Teams steigern können und setzen Sie die anderen davon in Kenntnis.
- Initiative sein ist eine wichtige Eigenschaft einer Führungskraft. Falls andere der Ansicht sind, dass Sie nicht genug Initiative an den Tag legen, dann fragen Sie sie, warum. Bitten Sie einen Bekannten um Feedback, so dass Sie in der Zukunft gezielter Aktivitäten starten können.

### ERGEBNISSE ERZIELEN:

- Achten Sie auf die Bedürfnisse Ihrer internen Kunden. Machen Sie diesen klar, dass Sie ihre Probleme verstehen und sich für einen speziellen Aktionsplan einsetzen, um diese zu lösen.
- Bestimmen Sie den Zeitaufwand, der zur Erfüllung anliegender Aufgaben erforderlich ist und teilen Sie diesen Zeitaufwand unmissverständlich internen Kunden, Kollegen und Vorgesetzten mit. Denken Sie daran, andere regelmässig über Ihre Fortschritte zu informieren.
- Als Führungskraft bestimmen Sie den Ton, der in Ihrer Arbeitsgruppe herrscht. Wenn Sie die Botschaft vermitteln, dass pünktliche Ergebnisse nicht wichtig sind – selbst wenn dies unbeabsichtigt geschieht – werden sich Ihre Teammitglieder dementsprechend verhalten.

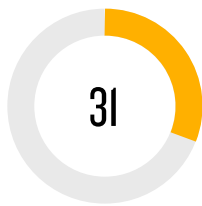


## ENTSCHEIDUNGSFINDUNG:

- Schwierige Entscheidungen zu treffen ist ein wichtiger Teil einer Führungsrolle. Besprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten, welche Entscheidungen gemeinsam, von Ihnen allein oder von anderen getroffen werden sollten. Wenn Sie klare Richtlinien für Ihre Entscheidungsbefugnis haben, gibt Ihnen dies mehr Selbstvertrauen.
- Finden Sie heraus, welche Informationen sie zum Treffen einer Entscheidung brauchen (z.B. Kostenvoranschläge, Personalbedarf, Kosten-/ Nutzenanalysen, Auswirkungen auf Gewinn und Verlust, Risikobewertungen, etc.). Treffen Sie Ihre Entscheidung, wenn Sie diese Informationen haben, seien Sie sich aber auch im Klaren, dass Sie diese später immer wieder revidieren können.
- Finden Sie jemanden, mit dem Sie wichtige Entscheidungen besprechen können. Überdenken Sie Ihre Entscheidung und teilen Sie dieser Person dann Ihre Gründe mit. Nutzen Sie diese Möglichkeit, um Vertrauen in Ihre Entscheidungsfähigkeit aufzubauen.

# SOZIALE UMGÄNGLICHKEIT

Betrifft Kommunikationsfreudigkeit, gesellschaftliche Gewandtheit und Fähigkeit zum Gedankenaustausch.



## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

### Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie hören mehr zu, als dass sie reden und überlegen, bevor sie sprechen.
- Sie bevorzugen es alleine zu arbeiten.
- Sie unterbrechen ihre Mitarbeiter nicht oder lenken sie ab.
- Sie bevorzugen formelle, strukturierte Meetings.
- Sie geben ihren Mitarbeitern nicht genügend Feedback.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie gerne alleine arbeiten, Wert auf Ihren persönlichen Bereich legen und lieber schriftlich kommunizieren als von Mensch zu Mensch. Sie erscheinen distanziert und im Umgang mit anderen zurückhaltend. Sie lassen aber Ihren Mitarbeitern viel Freiraum und unterbrechen oder schikanieren sie nicht. Weil Sie davon absehen, sich selbst in den Vordergrund zu drängen, müssen Ihre Mitmenschen von sich aus erkennen, was Sie überhaupt für gute Arbeit leisten.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**ZWISCHENMENSCHLICHE KONTAKTE HERSTELLEN:** Sie nehmen nur sehr unentschlossen und zurückhaltend Kontakt mit Fremden oder Menschen, die Sie nicht gut kennen, auf. Als Führungskraft müssen Sie aber Kontakte mit anderen Menschen in Ihrem Unternehmen entwickeln.

**ENERGIE:** Auf andere wirken Sie still, reserviert und etwas teilnahmslos bezüglich neuer Leute oder neuer Projekte. Stellen Sie sicher, dass Sie richtig mit ihnen in Kontakt treten.

**ZUGÄNGLICHKEIT:** Andere sehen Sie als Menschen, der schwer kennenzulernen und vielleicht schüchtern, distanziert oder reserviert ist.

**PERSÖNLICHES NETZWERK:** Ihr zögerlicher Umgang mit anderen Menschen kann Sie davon abhalten Verbindungen zu knüpfen, die Sie brauchen, um in Ihrem Beruf weiterzukommen.

**TEAMORIENTIERUNG:** Da Sie lieber alleine arbeiten, sollten Sie vielleicht Strategien entwickeln, wie Sie als Teil eines Teams arbeiten könnten.

# SOZIALE UMGÄNGLICHKEIT

---

## EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

### ZWISCHENMENSCHLICHE KONTAKTE HERSTELLEN:

- Als Führungskraft gehört es dazu, sich zwischendurch zu überwinden und sich mit anderen auseinanderzusetzen. Ihr Kontakt muss dabei nicht nur auf die Arbeit beschränkt sein. Unterhalten Sie sich zwanglos und lernen Sie Ihre Mitarbeiter kennen.
- Sie haben vielleicht regelmässigen Umgang mit ein bis zwei Mitarbeitern Ihres Teams. Möglicherweise besteht Ihr erweitertes Team aber aus mehr Mitgliedern. Lernen Sie auch den Rest Ihrer Mitarbeiter näher kennen.

### ENERGIE:

- Führungskräfte mit Ihren Eigenschaften sprechen manchmal nicht so gerne vor anderen Menschen. Falls dies auf Sie zutrifft, sollten Sie an Ihrem öffentlichen Auftreten arbeiten. Suchen Sie nach einem Vorbild, ahmen Sie seinen Präsentationsstil nach und arbeiten Sie mit ihm zusammen, um diese Fähigkeiten zu entwickeln. Schaffen Sie sich Möglichkeiten, Ihre Präsentationsfähigkeit häufiger zu üben.

### ZUGÄNGLICHKEIT:

- Führungskräfte müssen ansprechbar sein. Halten Sie deshalb Ihre Türe offen und pflegen Sie regelmässigen Kontakt mit Ihren Mitarbeitern.
- Falls Sie mehr als die Hälfte Ihrer Kontakte mit E-Mail erledigen, dann sollten Sie sich bemühen, mit anderen zu telefonieren oder persönlich mit ihnen zu sprechen.
- Versuchen Sie, jeden Tag mindestens drei Mal persönlichen Kontakt mit Ihren Mitarbeitern zu haben. Sie stärken dadurch deren Arbeitsmoral und Sie erhalten eine grössere Einsatzbereitschaft von ihnen.

### PERSÖNLICHES NETZWERK:

- Als Führungskraft müssen Sie ein Netzwerk von Kontakten innerhalb Ihrer Organisation aufbauen. Bauen Sie mit jedem Inhaber einer Schlüsselposition in den Abteilungen Ihrer Organisation gute Beziehungen auf. Finden Sie heraus, an welchen Projekten Sie gemeinsam arbeiten, wie die Bedürfnisse anderer Abteilungen aussehen und wie Ihre Gruppe helfen kann, diesen Bedürfnissen nachzukommen. Andere Mitglieder der Organisation werden es zu schätzen wissen, wenn Sie versuchen, etwas über Ihre Arbeit in Erfahrung zu bringen, was wiederum das Netz Ihrer Verflechtungen erweitern kann.
- Finden Sie ein Vorbild mit einem ausgedehnten internen Netzwerk. Bitten Sie diese Person um Feedback und Rat und erstellen Sie dann einen Plan für Ihre Weiterentwicklung in diesem Bereich.

### TEAMORIENTIERUNG:

- Als Manager sind Sie verantwortlich für die Führung einer Gruppe von Menschen und Sie sollten nicht nur für sich alleine arbeiten. Halten Sie regelmässige Meetings ab und beteiligen Sie Ihre Teammitglieder an den Entscheidungsprozessen.
- Stärken Sie Ihr Team durch Zusammentreffen, die auch ausserhalb des Arbeitsplatzes stattfinden, wie z. B. ein zwangloses Zusammenkommen nach der Arbeit oder gemeinsame Mahlzeiten.

# EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

Betrifft ein angenehmes Wesen, Rücksichtnahme und eine solide Fähigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen aufrechtzuerhalten.



## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:**

- Sie stellen schwache Mitarbeiter zur Rede.
- Sie beziehen unbeliebte Positionen und behalten sie auch bei.
- Sie setzen Leistungsmaßstäbe durch.
- Sie erscheinen hart und unbittlich.
- Sie machen in Bezug auf Ihre Vorstellungen keine Kompromisse.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie nichts dagegen haben, auch einmal unpopuläre Meinungen zu vertreten, Standards einzufordern oder Mitarbeiter unter Druck zu setzen, um zu einem Ergebnis zu gelangen. Wenn Sie sich über die mangelnde Leistung anderer Menschen ärgern, dann sind Sie gerne bereit, darüber zu sprechen. Sie sollten sich vielleicht von Zeit zu Zeit immer einmal wieder klar machen, dass Sie diplomatischer vorgehen sollten.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**MITGEFÜHL:** Manchmal scheint es, als ob es Ihnen wichtiger ist, Aufgaben vom Tisch zu bekommen, anstatt sich zu fragen, wie andere Menschen sich fühlen, wenn sie diese Aufgabe erledigen.

**ZUSAMMENARBEIT:** Sie neigen zu Unabhängigkeit. Sie müssen sich deshalb darüber im Klaren sein, dass andere dies als Unwillen zur Zusammenarbeit werten könnten.

**NACH DER MEINUNG ANDERER FRAGEN:** Weil Sie unabhängig erscheinen, meinen andere möglicherweise, dass es Ihnen egal ist, wie Ihre eigene Arbeit von anderen wahrgenommen und bewertet wird.

**MITARBEITER AUF UNANGENEHMES ANSPRECHEN:** Sie scheuen sich nicht vor Konfrontationen und sind bereit, nötigenfalls auch negatives Feedback zu erteilen.

**ALLEIN HANDELN:** Wenn Sie davon überzeugt sind Recht zu haben, dann sind Sie auch bereit, unpopuläre Standpunkte zu vertreten und an diesen festzuhalten.

# EINFÜHLUNGSVERMÖGEN

---

## EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

### MITGEFÜHL:

- Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern deren Leistung besprechen, versuchen Sie, doppelt so viel positives Feedback zu geben wie Sie negatives geben.
- Teilen Sie Ihren Mitarbeitern mit, dass Sie Verständnis dafür haben, dass Fehler gemacht werden und dass Sie dies auch in schwierigen Zeiten akzeptieren.
- Denken Sie darüber nach, welche Folgen Ihre Handlungsweisen für andere nach sich ziehen, bevor Sie eine Entscheidung treffen.

### ZUSAMMENARBEIT:

- Ihr Erfolg als Führungskraft hängt von Ihrer Fähigkeit ab, Menschen zu führen. Wenn Sie zu eigenständig vorgehen, könnte das Probleme geben. Um gut zu führen, müssen Sie die Ansichten anderer akzeptieren, sie überzeugen und dann solche Entscheidungen treffen, die ihre Vorschläge mit in Betracht ziehen.
- Versuchen Sie sich mit den Menschen auszusprechen, mit denen Sie in der Vergangenheit Probleme hatten.

### NACH DER MEINUNG ANDERER FRAGEN:

- Nur weil man selten über Ihre Leistung spricht, heisst dies nicht, dass sie notwendigerweise zufriedenstellend ist. Bitten Sie deshalb aktiv um Feedback, damit Sie selbst besser werden können.

### MITARBEITER AUF UNANGENEHMES ANSPRECHEN:

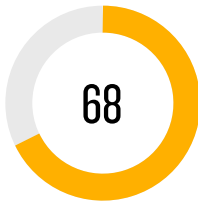
- Wenn Sie bei Ihren Mitarbeitern unangenehme Dinge offen ansprechen, sollten Sie darauf achten, gleichzeitig auch ein gewisses Mass an positivem Feedback und konstruktiver Kritik zu vermitteln, so dass diese Mitarbeiter Ihre Botschaft mit positiveren Vorzeichen erhalten.
- Manche Führungskräfte geniessen es, auf Schwächen von Angestellten hinzuweisen und sie suchen immer nach passenden Gelegenheiten dafür. Ein solches Verhalten zerrüttet die Arbeitsmoral des Teams und die Motivation Einzelner.
- Wenn Sie konstruktive Kritik üben oder negatives Feedback geben, sollten Sie dies in einem privaten Rahmen tun. Geben Sie niemals negatives Feedback in der Öffentlichkeit.

### ALLEIN HANDELN:

- Teile der Führungsrolle bestehen auch darin, Verantwortung für aufkommende Probleme zu übernehmen und Sie scheinen dazu bereit zu sein. Denken Sie auch daran, anderen zu gestatten, für das Lösen von Problemen verantwortlich zu sein und dies als Teil ihrer Entwicklung zu sehen.
- Wenn Sie der einzige sind, der ein übliches Verfahren in Frage stellt, fragen Sie sich, warum das so ist. Haben Sie einen anderen Standpunkt oder mehr Informationen als andere? Mögen Sie die Aufmerksamkeit, die Sie durch das Andersdenken erhalten? Wenn Sie diese Fragen nicht beantworten können, fragen Sie einen guten Freund oder Kollegen um seine Meinung.
- Sie müssen verstehen lernen, dass zu kämpfen sich nicht immer lohnt. Konzentrieren Sie sich lieber auf anderes.

# BESONNENHEIT

Betrifft Gewissenhaftigkeit, Verlässlichkeit und den Willen, sich an Vorschriften zu halten.



## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

### Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie arbeiten hart für ihr Unternehmen.
- Sie befolgen die Regeln und Verfahrensweisen ihres Unternehmens.
- Sie planen ihre Arbeit im Voraus, um Veränderungen in der Arbeitsbelastung vorwegzunehmen.
- Sie haben Schwierigkeiten beim Delegieren und neigen dazu, ihren Mitarbeitern zu sehr in die Tagesarbeit hineinzureden.
- Sie verfangen sich in Einzelheiten.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie ein fleissiger und solider Mitarbeiter Ihres Unternehmens sind. Regeln, geltende Verfahrensweisen und eine klare Aufgabenstellung liegen Ihnen am Herzen. Sie legen Wert darauf, Ihre Sache richtig zu machen und bemühen sich, die hohen Leistungsstandards einzuhalten. Auf andere wirken Sie sorgfältig und gewissenhaft, aber vielleicht auch unflexibel und mit einem Bedürfnis nach klar strukturierten Arbeitsaufgaben.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**UMGANG MIT UNKLARHEITEN:** Wenn Sie mit neuen Projekten beginnen, ist es für Sie wichtig, dass die Erwartungen, Richtlinien und Verfahrensweisen klar und deutlich im Voraus besprochen sind, so dass Sie wissen, welche Massstäbe an gute Arbeit gelegt und wie Ihre Leistung bewertet wird.

**FLEXIBILITÄT:** Sie greifen bei Ihrer Arbeit, besonders wenn viel auf dem Spiel steht, lieber auf bestehende Methoden und Vorgehensweisen zurück und experimentieren nicht mit neuen Techniken, die vielleicht nicht funktionieren.

**PLANUNG:** Sie neigen dazu, Ihre Arbeit sorgfältig im Voraus zu planen und die benötigte Zeit, Zwischenschritte, Mitarbeiterzahl und die notwendigen Voraussetzungen für die Erledigung im Voraus festzulegen. Sie fühlen sich am wohlsten, wenn Ihnen die Ziele und der Zeitablauf klar sind und Sie den Arbeitsumfang und -ablauf verstehen.

**AUF DETAILS UND FRISTEN ACHTEN:** Sie erledigen Ihre Arbeit gerne fachlich korrekt. Andere Menschen sehen Sie als organisiert, gewissenhaft und pünktlich.

**ORIENTIERUNG AN RICHTLINIEN:** Sie beachten und befolgen die Richtlinien Ihrer Organisation, beherzigen sie sorgfältig und erwarten auch von anderen, dass sie dies tun.

# BESONNENHEIT

---

## EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

### UMGANG MIT UNKLARHEITEN:

- Auch mit grösster Sorgfalt konzipierte Pläne können sich ändern und Veränderungen sind ein unvermeidbarer Teil des Lebens eines Unternehmens. Als Führungskraft müssen Sie in der Lage sein, sich mit diesem Wandel auseinanderzusetzen. Suchen Sie in Ihrer Organisation nach einer Person, die gut mit Veränderungen umgehen kann und versuchen Sie, von dieser Person zu lernen.
- Sie werden nie genug Informationen haben, um die bestmögliche Entscheidung zu treffen. Es geht im Leben darum, Entscheidungen auf Basis der Ihnen zur Verfügung stehenden Informationen zu treffen. Fertigen Sie sich also eine Liste an von dem, was Sie wissen müssen und handeln Sie dann.

### FLEXIBILITÄT:

- Sie versuchen vielleicht alle Aufgaben in genau derselben hohen Qualität zu Ende zu führen. Falls dem so ist, sollten Sie lernen, bei der Arbeit Prioritäten zu setzen.
- Sie organisieren sich gut und gehen planvoll vor. Dies umfasst auch den Gebrauch von Regeln und Verfahrensweisen. Was jedoch heute eine gute Regel ist, kann morgen ein Hindernis sein. Seien Sie deshalb anspruchsvoll und kritisch, wenn Sie neue Regeln und Verfahrensweisen einführen.
- Stellen Sie sicher, dass Sie das Treffen von Entscheidungen den Menschen überlassen, die mit den Entscheidungen leben müssen und treffen Sie diese Entscheidungen nicht selbst.

### PLANUNG:

- Sie verfügen über gute Kenntnisse in Planung und Organisation. Helfen Sie deshalb anderen, die nicht so planmässig vorgehen, bei der Erreichung ihrer Ziele. Stellen Sie aber sicher, dass sie weiterhin die Verantwortung für die Erledigung ihrer eigenen Aufgaben behalten.
- Teilen Sie anderen mit, wie Ihre Termine, Pläne und Fristen aussehen. Wenn sie wissen, was sie zu erwarten haben, fällt es ihnen leichter, Ihre Ziele zu erreichen.

### AUF DETAILS UND FRISTEN ACHTEN:

- Ihre Stärken umfassen u.a. Gründlichkeit und Aufmerksamkeit fürs Detail. Solche Stärken können zu Schwächen werden, wenn Sie Ihren Angestellten zu sehr in die Alltagsarbeit hineinreden. Geben Sie Ihren Angestellten Freiraum zum Erfolg und ermutigen Sie sie, mit Fragen an Sie heranzutreten.

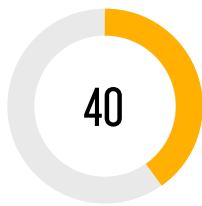
### ORIENTIERUNG AN RICHTLINIEN:

- Stellen Sie bestehende Regeln infrage, wenn diese nicht länger angemessen sind. Befolgen Sie Regeln nicht blindlings, nur weil sie niedergeschrieben sind; überprüfen Sie sie hinsichtlich ihrer geschäftlichen Notwendigkeit.
- Sie sollten daran denken, dass „Regelmissachter“ manchmal Einfälle und/ oder Erkenntnisse haben, die anderen fehlen. Bleiben sie objektiv und hören Sie sich ihre Sicht der Dinge und ihre Interpretation an.



# WISSBEGIERDE

Betrifft Neugier, Phantasie, Vision und die Neigung, sich leicht zu langweilen.



## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

### Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie sind flexibel bei der Lösung von Problemen.
- Sie haben ausserbetriebliche Interessen.
- Sie sind bereit, über geschäftliche Szenarien nachzudenken.
- Sie haben ein durchschnittliches Mass an Vorstellungskraft.
- Sie verstehen praktische Lösungen genauso gut wie technologische.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie offen und wissbegierig sind, aber auch über eine praktische Seite für Problemlösungen verfügen und bei einer Aufgabe ausharren können ohne sich zu langweilen.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**KREATIVITÄT:** Es ist für Sie kein Problem sowohl mit etablierten Methoden als auch mit innovativen Praktiken zu arbeiten.

**MIT INNOVATIONEN UMGEHEN:** Vielleicht fördern Sie Neues nicht unbedingt, Sie stehen aber neuen Ideen, die nützlich erscheinen, offen gegenüber.

**NEUGIER:** Bei Ihnen halten sich die Konzentration auf Ihre derzeitige Aufgabe und die Aufmerksamkeit für Neues, das Ihnen bei der Erledigung Ihrer Arbeit von Nutzen sein könnte, das Gleichgewicht.

**VISION:** Sie berücksichtigen das grosse Bild und den strategischen Rahmen bei Ihren Arbeiten.

**PROBLEME LÖSEN:** Es scheint für Sie eine gängige Praxis zu sein, Probleme auf die herkömmliche Art zu lösen. Sie verwenden aber auch innovative Methoden, um eine Sache zu erledigen.

# WISSBEGIERDE

---

## EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

### KREATIVITÄT:

- Sie arbeiten wahrscheinlich in Situationen, die praktische Methoden zur Lösung von Problemen erfordern, genauso gut wie in Situationen, in denen neue Methoden gebraucht werden. Ihr Team ist vielleicht hier nicht so ausgewogen wie Sie. Arbeiten Sie deshalb darauf hin, Ihre Mitarbeiter in dieser Hinsicht auszubilden, so dass sie verstehen, dass Innovationen wertvoll und nützlich sind.

### MIT INNOVATIONEN UMGEHEN:

- Unterstützen Sie sinnvolle neue Ideen und regen Sie Ihr Team an, Probleme gemeinsam zu bewältigen und kreativ zu sein. Identifizieren Sie ein Vorbild in Ihrer Organisation, das erfolgreich neue Ideen vorstellen kann und lernen Sie Methoden zur Einrichtung von konzentriert arbeitenden Teams.

### NEUGIER:

- Sie stellen wahrscheinlich gerne Fragen, um Ihr Wissen über Technologien, Entwicklungen, usw. zu erweitern. Machen Sie dies auch weiterhin und regen Sie Ihre Mitarbeiter ebenfalls dazu an.

### VISION:

- Sie neigen u.U. dazu, konkrete Ziele allgemeinen, längerfristigen Themen vorzuziehen, verstehen jedoch beide. Als Führungskraft sollten Sie Aufgabenbezogenheit und Zukunftsvision kombinieren können.
- Ihre Teammitglieder müssen wissen, wie Ihre Vision für das Team und die Organisation aussieht. Fangen Sie jetzt damit an, wenn Sie ihnen diese noch nicht vermittelt haben. Die Darstellung der Mission der Organisation eignet sich gut, um damit anzufangen. Halten Sie Rücksprache mit anderen, die als Personen mit einem Verständnis für die grossen Zusammenhänge gelten.

### PROBLEME LÖSEN:

- Denken sie darüber nach, welche Arten von Aktivitäten zur Lösung von Problemen Ihnen zusagen (z.B. praktisch veranlagt im Gegensatz zu strategisch denkend) und wählen sie Arbeitsaufgaben aus, die Ihren Stärken entsprechen. Verlangt Ihre derzeitige Tätigkeit einen bestimmten Stil der Problemlösung und Sie meinen, dass es an der Zeit für eine Veränderung ist, sollten Sie alternativ die Aufgaben in Betracht ziehen, bei denen Sie mehr Ihre bevorzugten Denkansätze anwenden können.

# LERNANSATZ

Betrifft die Freude an formaler Bildung und aktiver Fort- und Weiterbildung, um in geschäftlichen und fachlichen Belangen auf dem Laufenden zu bleiben.



## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

### Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:

- Sie ziehen pragmatisches Lernen den traditionellen Ausbildungsmethoden vor.
- Sie sind mehr an der Verbesserung bestehender Qualifikationen interessiert als am Erwerb neuer Qualifikationen.
- Sie stellen sicher, dass sie alle hinter sich haben, bevor sie zur Tat schreiten.
- Sie ignorieren Schulungs- und Fortbildungsmöglichkeiten für ihre Angestellten.
- Sie verbringen nicht viel Zeit mit Lesen, besonders nicht mit dem Lesen von fachlichen Lerninhalten.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Im Vergleich zu anderen Führungskräften legen Ihre Bewertungen nahe, dass Sie nur im begrenzten Sinne Bildung als Selbstzweck betrachten. Sie möchten, dass sie sich pragmatisch bezahlt macht - d.h. Sie sehen Lern- und Ausbildungsmöglichkeiten als Mittel zum Zweck an und nicht als Selbstzweck. Sie sind wahrscheinlich mehr daran interessiert, gegenwärtige Probleme zu lösen, anstatt sich mit zukünftigen Problemen zu befassen.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**AUF DEM LAUFENDEN BLEIBEN:** Wenn Sie Fortbildungsmaßnahmen aufgrund Ihres vollen Terminplanes hinausschieben, nutzen Sie möglicherweise neue Technologien nicht effizient genug oder verstehen vielleicht nicht, wie diese Ihrer Arbeit nutzen könnten.

**SCHNELL LERNEN:** Sie sind bereit, Neues zu erlernen, aber oftmals erst dann, wenn Ihnen klar wird, dass Sie keine andere Alternative haben.

**LERNSTIL:** Sie scheinen ein Mensch zu sein, der am besten durch eigenes Tun lernt und Sie entwickeln neue Fähigkeiten dann am besten, wenn Sie mit Problemen konfrontiert werden.

**KORREKTES KOMMUNIZIEREN:** Ihr Kommunikationsstil ist problemorientiert, praktisch und kommt ohne Umschweife auf den Punkt. Andere Menschen schätzen Ihre Klarheit und Geduld, wenn Sie ihnen Dinge erklären.

**INTELLEKTUELLE MOTIVATION:** Sie sind dann zum Lernen am meisten motiviert, wenn Ihnen der Lernstoff entscheidende Vorteile bringt.

# LERNANSATZ

---

## EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

### AUF DEM LAUFENDEN BLEIBEN:

- Fangen Sie an, einige für Sie wichtige Veröffentlichungen zu lesen (z.B. Management Magazin, Handelsblatt, Financial Times, Harvard Business Manager). Wenn Sie sich nicht sicher sind was Sie lesen sollen, bitten Sie jemanden um Ratschläge.
- Bedienen Sie sich des Internets, um mit neuen Entwicklungen in der Geschäftswelt Schritt zu halten.

### SCHNELL LERNEN:

- Denken Sie daran, mit neuen Geschäftsmethoden, einschliesslich Computer-Anwendungen und Software, Schritt zu halten. Es ist leicht möglich, dass Sie auf der Strecke bleiben, wenn Sie nicht ständig ihre Kenntnisse auf den neusten Stand bringen.
- Als Führungskraft geben Sie für Ihr Team den Ton an. Wenn Sie Ihre Kenntnisse und Ihr Wissen nicht erweitern, dann ist es auch unwahrscheinlich, dass Ihr Team dies tun wird.

### LERNSTIL:

- Sie sind wahrscheinlich nicht so erpicht auf Kurse und Seminare. Diese können Ihnen aber helfen, eine bessere Führungskraft zu werden. Viele Sachgebiete kann man damit aber nicht praktisch vermitteln, besonders nicht die Fähigkeiten und die Weitsicht, die bei Führungskräften vorausgesetzt werden.
- Richten Sie in Ihrem Team ein dem Lernen zuträgliches Milieu ein, indem Sie ein oder zwei Seminare identifizieren, die für Sie und Ihre Mitarbeiter wertvoll sein könnten. Nehmen Sie an diesen Seminaren teil und sprechen Sie anschliessend mit Ihren Mitarbeitern darüber.

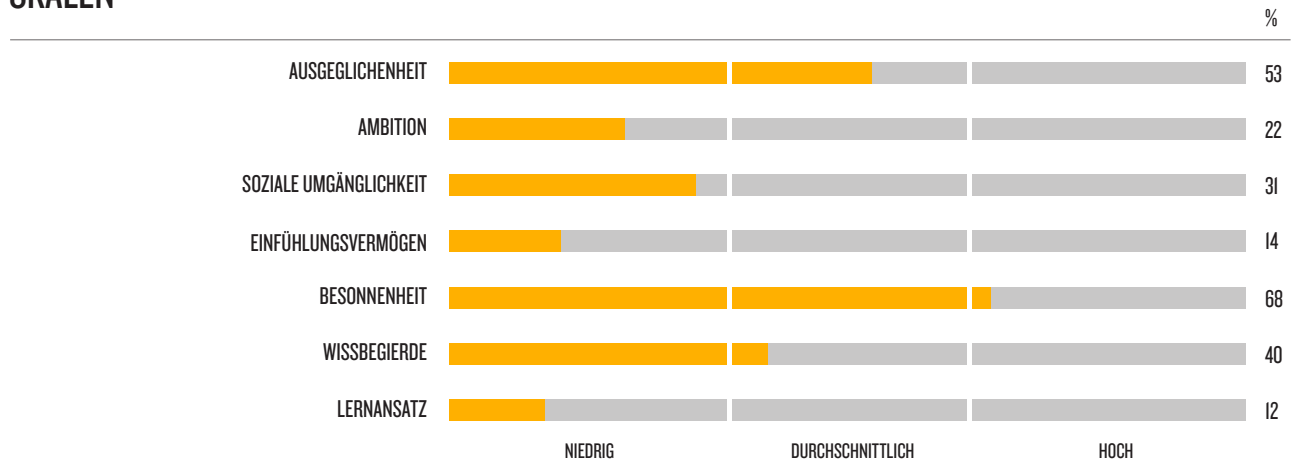
### KORREKTES KOMMUNIZIEREN:

- Als Führungskraft sollten Sie Ihre Angestellten auffordern, Fragen zu Informationen und Memos zu stellen, welche sie nicht klar verstanden haben. Es ist besser, am Anfang einige Zeit auf das Besprechen eines Memos zu verwenden, als später mehr Zeit auf das Korrigieren von Fehlern zu verwenden, die aus einem falschen Verständnis herrühren.

### INTELLEKTUELLE MOTIVATION:

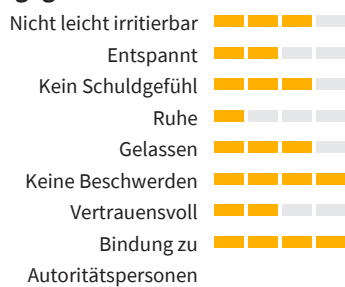
- Es macht Ihnen u.U. Spass, praktische Fähigkeiten zu erlernen, die umgehend in Ihrer Arbeit eingesetzt werden können. Sie müssen aber auch eher abstrakte Fähigkeiten erlernen, um Ihre Leistung als Führungskraft und Manager zu verbessern. Führungs- und Managementseminare können Ihren Blickwinkel erweitern und Ihre Fähigkeiten zur Urteils- und Entscheidungsfindung stärken.

## SKALEN

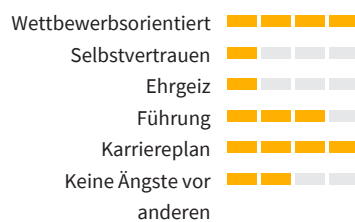


## Unterskalen

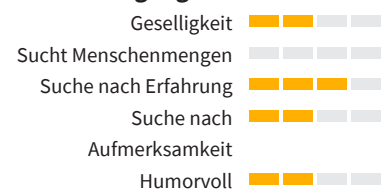
### Ausgeglichenheit



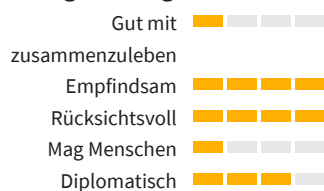
### Ambition



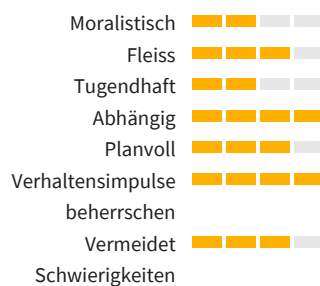
### Soziale Umgänglichkeit



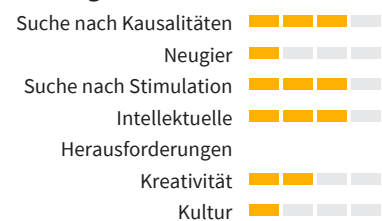
### Einfühlungsvermögen



### Besonnenheit



### Wissbegierde



### Lernansatz

