



## Leading Others Entwicklungs Report mit Feedback über Ihre Kompetenzen

für **Max Muster**

5/12/2009

[Einführung](#)

[Wie Sie Ihren Bericht lesen](#)

[Persönlichkeitszusammenfassung](#)

[Ihre ASSESS-Ergebnisse](#)

[Entwicklungsvorschläge](#)

[Massnahmenplanung: Wie nutzen Sie die ASSESS-Ergebnisse für Ihre Karriereentwicklung?](#)

[Grafisches Profil](#)



[PDF Bericht](#)

Diesen Report können Sie in den folgenden Sprachen ansehen:

**Exklusiver Lizenzträger für ASSESS in Zentral Europa, SCHEELEN AG, [www.assess-online.de](http://www.assess-online.de)**

**- MUSTERREPORT - Dieser Report ist nicht für Seminare und Coaching zu verwenden!**



---

Copyright © 1999-2010 Bigby, Havis & Associates, Inc. gemäss dem Assess Systems, Dallas, TX, USA. Alle Rechte vorbehalten.

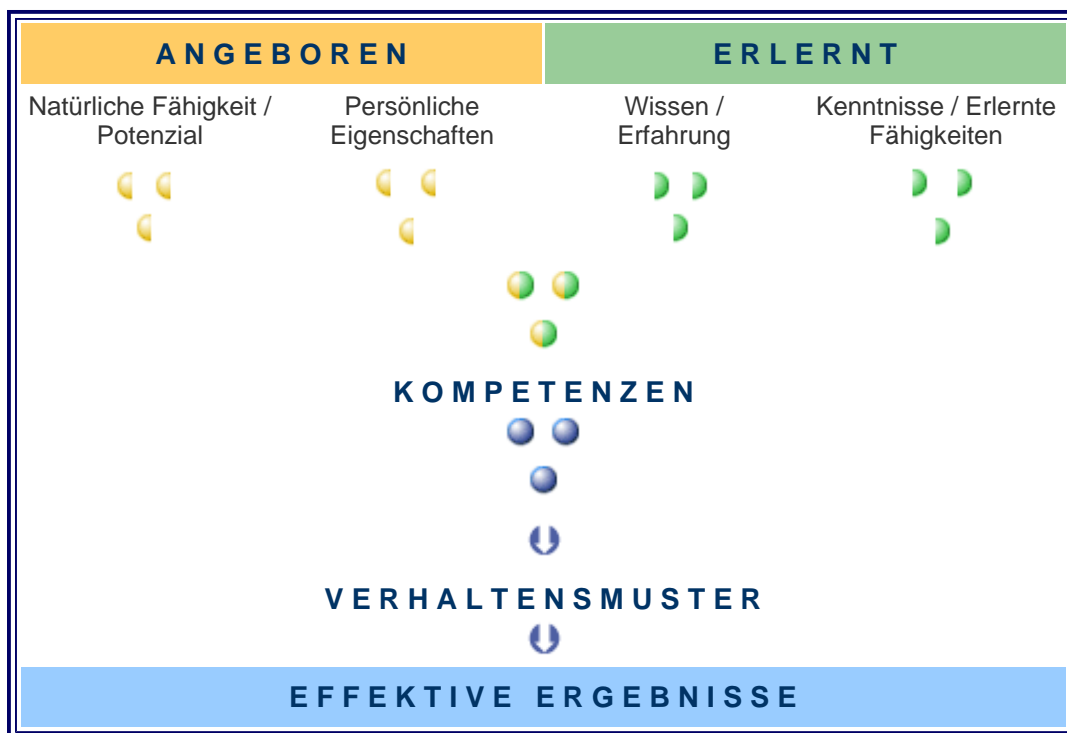
Verwendete Normen für diesen Report: German (2012)

In der heutigen Arbeitswelt trägt jeder einzelne die Verantwortung für den Erhalt und Ausbau seiner Fähigkeiten und seines Potenzials -- so dass er/sie in der Lage ist, seinen/ihren Wert am Arbeitsplatz zu erhalten und zukünftig zu erhöhen.

Die meisten Unternehmen definieren, welche Kompetenzen sie von ihren Mitarbeitern erwarten -- Welche Kompetenzen muss ein(e) Mitarbeiter(in) mitbringen, um in der jetzigen Position effektiv zu sein oder welche muss er/sie entwickeln, um den Anforderungen einer zukünftigen Position gerecht zu werden?

Wie kann man Kompetenzen aufbauen oder entwickeln? Der erste Schritt besteht darin zu verstehen, welche Kompetenzen in der Position, die Sie anstreben, benötigt werden. Dieser ASSESS-Bericht enthält ein Kompetenzmodell für einen spezifischen Arbeitsplatz (derzeitige oder zukünftige Position), wie er durch Ihre Organisation definiert wurde.

Der zweite Schritt ist, systematisch Bausteine für diese Kompetenzen zu entwickeln. Kompetenz in einem Bereich ist das Ergebnis vieler zusammenwirkender Faktoren, wie den angeborenen Eigenschaften (natürliche Fähigkeiten, Persönlichkeit) und erlernten Eigenschaften (Wissen, Erfahrung und Fertigkeiten), wie die folgende Grafik zeigt.



Das ASSESS-System bewertet Ihre Arbeitspersönlichkeit und (in manchen Fällen) Ihre Fähigkeiten und hilft Ihnen zu überdenken, wie sich diese angeborenen Eigenschaften auf Kompetenzen auswirken können.

## Übersicht über Ihren Entwicklungsbericht

Der erste Abschnitt dieses Berichts stellt Ihr Kompetenzmodell sowie das Feedback aus Ihren ASSESS-Ergebnissen vor. Die Ergebnisse werden dahingehend ausgelegt, wie Ihre Persönlichkeit und Fähigkeiten für die Entwicklung oder Ausbildung jeder Kompetenz förderlich oder hinderlich sein könnten.

Anschließend erhalten Sie spezifische Entwicklungsvorschläge, die Ihnen helfen, die von ASSESS hervorgehobenen Gebiete aufzubauen.

Der letzte Abschnitt des Berichts bietet Ihnen abschließend einen Rahmen für die Festlegung Ihrer persönlichen Ziele und die Erstellung eines Entwicklungsplans.

## Wer sollte diesen Bericht sehen?

Dieser Bericht wurde für Ihren persönlichen Gebrauch erstellt. Wir hoffen, er wird Ihnen helfen, über die Entwicklung Ihrer Karriere und deren Planung nachzudenken. Vielleicht sollten Sie den Bericht ganz oder teilweise mit anderen besprechen, insbesondere wenn Sie deren Urteilsvermögen und Rat vertrauen und sie Ihnen bei Ihrer Karriere- und Entwicklung mit Ressourcen oder Ratschlägen weiterhelfen können. Dies können Familienmitglieder, der jetzige oder frühere Vorgesetzte, ein Mentor, Mitarbeiter der Personalabteilung oder Karriereberater sein.

## Auslegungshilfe

Dieser Bericht wurde mit einem computergestützten Expertensystem geschrieben, das Ihre Ergebnisse auslegt und Ihren Bericht nach der gleichen Vorgehensweise verfasst wie ein Psychologe von Bigby, Havis & Associates. Er wurde so erstellt, dass er von Ihnen, der bewerteten Person, ohne Auslegung durch einen Fachmann gelesen werden kann. Ihre Sponsororganisation kann Ihnen jedoch zusätzliche Hilfe durch einen Experten vermitteln. Wenden Sie sich an Ihren ASSESS-Koordinator, um einen Termin zu vereinbaren.

### **Berücksichtigen Sie die folgenden Punkte bei der Durchsicht Ihres Berichts:**

Die Ergebnisse basieren auf Ihrer Selbstwahrnehmung und können durch ein positives oder negatives Selbstbild beeinflusst werden. Andere beurteilen Sie womöglich anders als Sie sich selbst.

Wir haben Ihre Rohergebnisse bei den Fähigkeitstests und der Persönlichkeitsbefragung mit den Werten einer Berufsnormgruppe verglichen, um die Aussagen und Empfehlungen zu treffen, die Sie in diesem Bericht finden. Es ist eventuell sinnvoll, wenn Sie für sich beim Lesen "im Vergleich zu den meisten Vertretern der Referenzgruppe" hinzufügen.

Der Bericht berücksichtigt weder Ihren Werdegang noch Ihre Ausbildung, Ihre fachlichen Fähigkeiten oder Ihren Erfahrungsstand. Daher sagen die Ergebnisse nichts über Ihre persönliche Leistungsfähigkeit oder die Qualität Ihrer Arbeit; vielmehr beschreiben sie Ihre Fähigkeiten und Eigenschaften, die (zusammen mit den genannten anderen Faktoren) Ihre Arbeitsleistung beeinflussen können.

Viele der in diesem Bericht beschriebenen Eigenschaften können je nach Situation entweder Stärken oder Schwächen sein. Sie werden feststellen, dass eine Eigenschaft in Bezug auf eine Kompetenz als Stärke erscheint, während sie in Bezug auf eine andere als Schwäche erscheint.

Achten Sie darauf, einzelne Aussagen nicht überzubewerten. Sehen Sie stattdessen das Gesamtbild und konzentrieren Sie sich darauf, wie die Ergebnisse mit Ihrer Arbeit, Karriere und Ihren persönlichen Erwartungen (wie Sie gerne wären) übereinstimmen.

Nehmen Sie sich Zeit, den ASSESS-Bericht zu lesen und über die darin enthaltenen Informationen nachzudenken:

1. Lesen Sie das Material mit einer offenen, kritikbereiten Einstellung. Gehen Sie jeden Abschnitt sorgfältig durch und versuchen Sie beim Prüfen der Feedback-Aussagen konkrete Beispiele zu finden, die bestätigen, welche Stärken und Schwächen auf Sie zutreffen.
2. Wenn Sie nicht sicher sind, ob eine Aussage in dem Bericht auf Sie zutrifft, fragen Sie jemanden, von dem Sie glauben, dass er Ihnen eine ehrliche Einschätzung geben wird.
3. Nutzen Sie nach Durchsicht Ihrer Ergebnisse das Kapitel Zielsetzungen dieses Berichts sowie die Möglichkeit mit Ihrem Assess Berater zu sprechen, um Ziele für Ihre Entwicklung festzulegen und einen entsprechenden Maßnahmenplan zu erstellen.

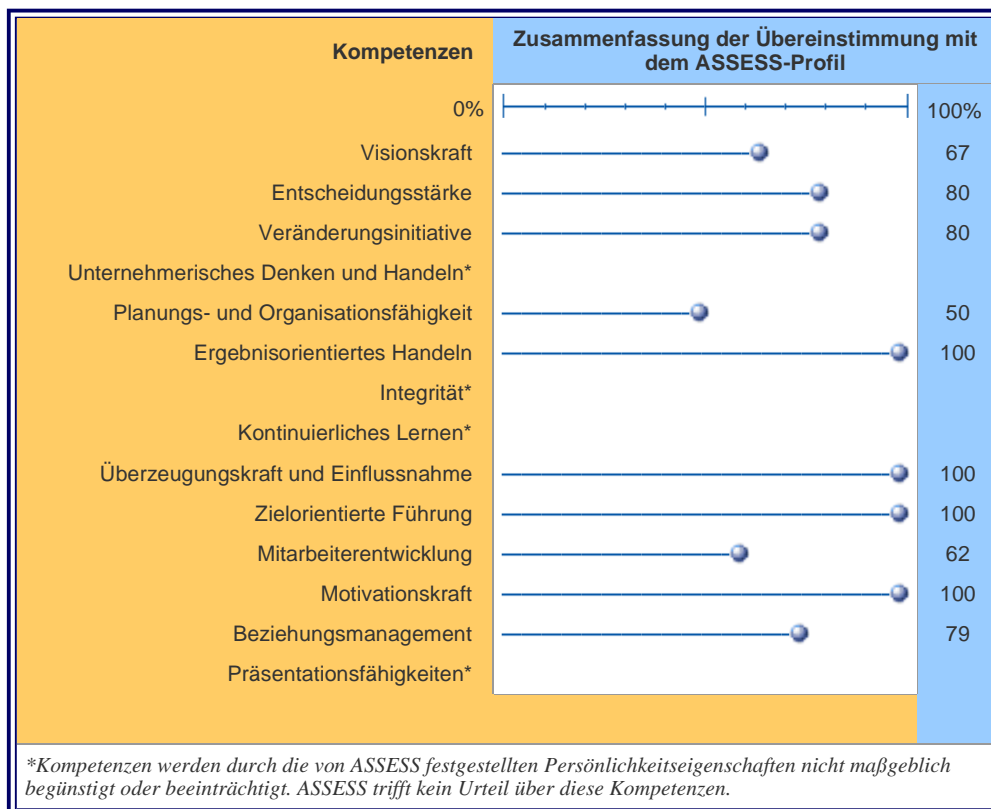
Menschen ändern sich im Laufe der Zeit. Wenn mehrere Jahre seit der Veröffentlichung dieses Berichts vergangen sind, kann es sein, dass die Ergebnisse nicht mehr auf Sie zutreffen. Beachten Sie, dass Sie zum Bewertungszeitpunkt ein bestimmtes Alter sowie einen bestimmten Entwicklungs- und Erfahrungsstand, etc. hatten. Im Laufe der Zeit können sich die von ASSESS bewerteten Eigenschaften geändert haben.

Die folgende Tabelle zeigt Ihnen die Übereinstimmung Ihrer Persönlichkeitsergebnisse mit den einzelnen Kompetenzen des verwendeten Kompetenzmodells. Wenn Sie die Übereinstimmung der Persönlichkeitsergebnisse durchlesen bedenken Sie bitte folgendes:




Die Ergebnisausprägung ist nicht das Maß Ihrer Leistung bezüglich dieser Kompetenz oder Ihrer gesamten Jobperformance. Die Fähigkeit, eine Kompetenz zu entwickeln und anzuwenden wird – neben der Persönlichkeit - durch viele Faktoren, wie Ihrem Wissen, Ihren Erfahrung, den gelehrt Fertigkeiten und natürlichen Begabungen beeinflusst. Folglich messen die Resultate nicht, wie effektiv Sie in dieser Kompetenz sind; eher beschreiben sie, wie Ihre Persönlichkeit Ihr Verhalten beeinflussen kann.

Achten Sie darauf, die Resultate nicht überzubewerten. Die Ergebnisse werden als allgemeine Zusammenfassung von Resultaten zur Verfügung gestellt, es ist unwahrscheinlich dass kleine Unterschiede in den Resultaten erkennbare Auswirkungen im Verhalten zeigen.

Die Zusammenfassung der Resultate zeigt den Prozentrang Ihrer Persönlichkeitscharakteristika bezüglich jeder einzelnen Kompetenz an. Eine starke Ausprägung eines Wertes weist auf eine Persönlichkeit hin, die in der Lage sein sollte, diese Kompetenz zu zeigen. Umgekehrt, könnte eine niedrige Ausprägung auf eine Persönlichkeit hinweisen, die Weiterentwicklung benötigt, um diese Kompetenz zu fördern. Details und Entwicklungsvorschläge finden sich auf den folgenden Seiten Ihres Reports.

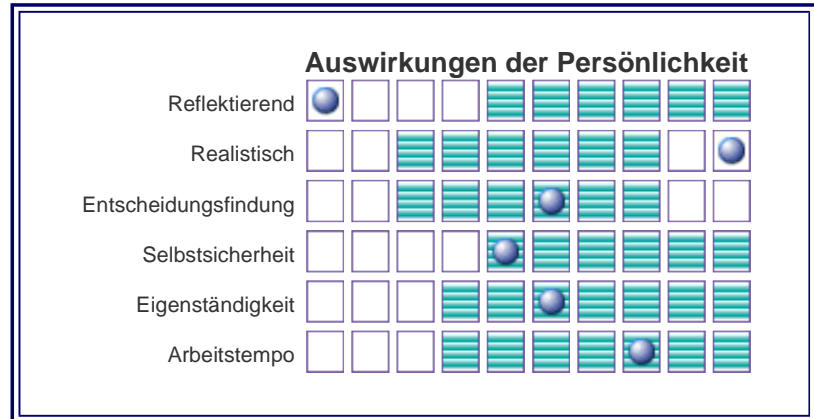


## Lesen der Kompetenzdiagramme:

- Für jede persönliche Eigenschaft wird auf zehn Diagrammbalken eine Verteilung möglicher Punkte (von niedriger bis hoher Bewertung) in Zehnteln dargestellt (1-10% = 1. Zehntel, 11-20% = 2. Zehntel, etc.).
- Diese Verteilung stützt sich auf eine Berufsnormgruppe.
- Ihre Bewertung für jede der persönlichen Eigenschaften wird durch das graphische Symbol  dargestellt.
- Die Normalverteilung wird durch Farben und Schattierungen auf dem Diagramm überlagert, die erwünschte und unerwünschte Bereiche jeder Eigenschaft für eine besondere Kompetenz anzeigen.
- Bereiche, in denen eine Eigenschaft hilfreich sein könnte, sind am stärksten schattiert (  ).
- Bereiche, in denen eine Eigenschaft hinderlich sein könnte, sind nicht schattiert (  ).
- Wenn Sie das Schattierungsmuster betrachten, werden Sie feststellen, dass niedrige Bewertungen nicht unbedingt schlecht und hohe Bewertungen nicht unbedingt gut sind.
- Beachten Sie außerdem, dass sich die Bereiche *Hilfreich* und *Hinderlich* für eine Eigenschaft je nach Kompetenz unterscheiden können. Ein höheres Maß an Durchsetzungsvermögen kann zum Beispiel für eine Fähigkeit erstrebenswerter sein als für eine andere.

## Visionskraft

*Bedeutet, langfristige Ziele zu erkennen und die Einführung unterschiedlicher oder alternativer Ideen zu gestalten.*



### Bemerkungen:

#### Förderlich

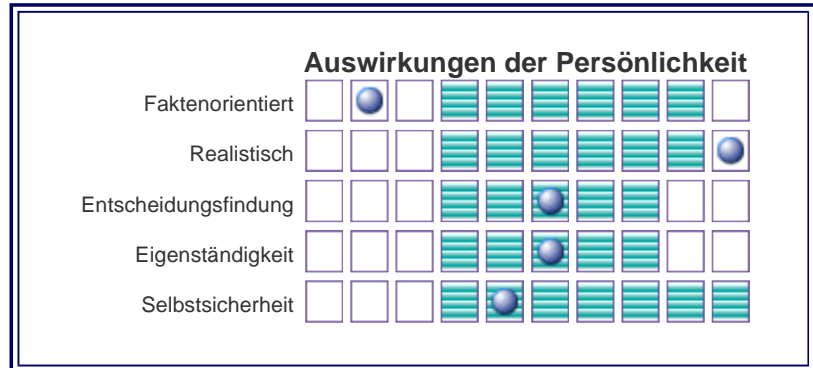
- Wenn es darum geht, neue Ideen oder Vorgehensweisen aufzugreifen, sollten sich bei Ihnen Vorsicht und Risiko die Waage halten.
- Sie sollten in der Lage sein, sich durchzusetzen, wenn es erforderlich ist, um neue Ideen oder Richtungswechsel zu verfechten.
- Ihre offensichtliche Ausgewogenheit zwischen kooperativer Zusammenarbeit und persönlicher Initiative sollte es Ihnen ermöglichen, bereitwillig Ihre eigenen Ideen oder die anderer zu verfechten.
- Ihr Arbeitstempo und Ihre große Energie dürften Ihre Fähigkeit begünstigen, Ideen hervorzubringen und zu verfechten. Sie sollten in der Lage sein, persönlichen Einsatz zu zeigen, um eine Vision im Unternehmen durchzusetzen.

#### Potenzielle Probleme

- Da Sie weniger kritisch denken als der Durchschnitt, betrachten Sie Sachverhalte möglicherweise nicht immer so sorgfältig und umfassend, wie Sie sollten. Sie könnten unter Umständen wichtige Feinheiten übersehen oder es versäumen, die langfristigen Auswirkungen Ihrer Entscheidungen zu bedenken. Wenn Sie die Ziele und Richtung für Ihre Gruppe festlegen, sollten Sie darauf achten, dass Ihre Sichtweise nicht zu reduziert ist.
- Auch wenn Ihr Pragmatismus sicherlich von Vorteil sein kann, haben Sie wahrscheinlich die Tendenz, die praktischen Aspekte zu Lasten der Innovation und Kreativität überzubetonen. Bemühen Sie sich, den Wert neuer Methoden, die auf den ersten Blick idealistisch oder unpraktisch erscheinen, abzuwägen.

## Entscheidungsstärke

*Bedeutet, gute Entscheidungen souverän mit kalkulierbarem Risiko und unter optimalen Zeitaufwand zu treffen.*



### Bemerkungen:

#### *Förderlich*

- Sie verfügen über moderate Zurückhaltung. Daher dürften Sie in der Lage sein, Entscheidungen rechtzeitig zu treffen, ohne impulsiv zu sein.
- Wenn Sie Entscheidungen treffen, verlassen Sie sich wahrscheinlich zum Teil auf Ihr eigenes Urteilsvermögen und zum Teil auf andere. Sie dürften bereit sein, andere nach ihrer Meinung zu fragen, bevor Sie sich endgültig für eine Vorgehensweise entscheiden. Dies sollte bei den meisten Entscheidungen von Vorteil sein, insbesondere solchen, die nachher die Unterstützung oder den Rückhalt anderer erfordern.
- Sie sind relativ bestimmt und sollten in der Lage sein, die Gründe oder Vorzüge Ihrer Entscheidungen selbstbewusst zu vermitteln, wenn es von Ihnen verlangt wird.

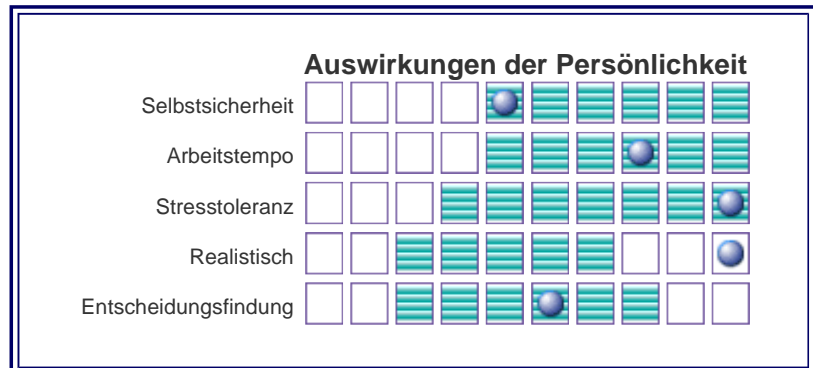
#### *Potenzielle Probleme*

- Da Sie eher intuitiv als datenorientiert denken, könnte es Ihnen gelegentlich passieren, dass Sie Ihr Urteil durch Ihre persönliche Meinung beeinflussen lassen. Bemühen Sie sich bei Entscheidungen bewusst, alle Fakten ausreichend zu bedenken und zu berücksichtigen.
- Aufgrund Ihres Pragmatismus verlassen Sie sich möglicherweise zu sehr auf althergebrachte Lösungen, anstatt neue Möglichkeiten in Erwägung zu ziehen. Zwingen Sie sich selbst, gelegentlich nach neuen oder anderen Ansätzen zu suchen, die effektiver sind, als die bisherigen.



## Veränderungsinitiative

*Bedeutet, Maßnahmen zu ergreifen, um Veränderungs-Initiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.*



### Bemerkungen:

#### *Förderlich*

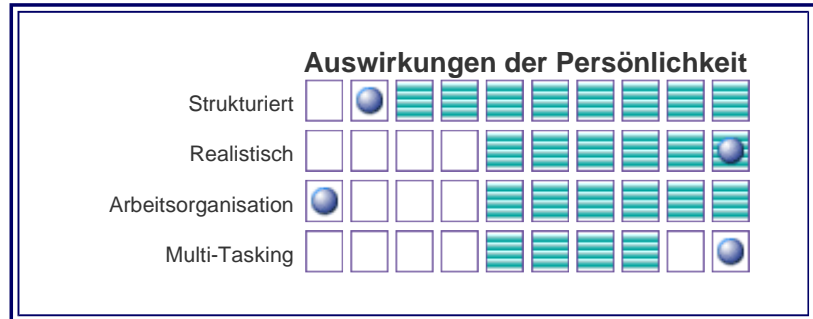
- Sie dürften bestimmt genug sein, um andere von neuen Vorgehensweisen zu überzeugen.
- Ihr hohes Arbeitstempo sollte Ihnen helfen, Änderungen effektiv voranzutreiben.
- Ihre positive und belastbare Persönlichkeit sollte bei Änderungsmaßnahmen von Vorteil sein. Sie leiden weniger als andere unter Frustration und Stress. Sie dürften auch unter schwierigen Umständen positiv und belastbar bleiben.
- Wenn Sie sich für Änderungen entscheiden, dürften sich bei Ihnen Vorsicht und Risikobereitschaft die Waage halten.

#### *Potenzielle Probleme*

- Aufgrund Ihrer sehr pragmatischen Ausrichtung könnten Sie sich neuen Ansätzen oder Ideen widersetzen. Möglicherweise verlassen Sie sich zu sehr auf althergebrachte Lösungen.

## Planungs- und Organisationsfähigkeit

*Bedeutet, eine effektive Organisation und Planung gemäß den Anforderungen des Unternehmens, indem Ziele definiert und Bedürfnisse und Prioritäten antizipiert werden.*



### Bemerkungen:

#### Förderlich

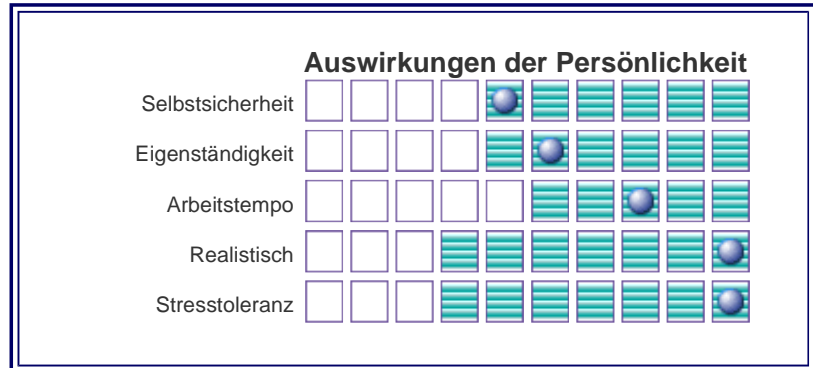
- Mit Ihrer stark pragmatischen Art werden Sie auf realistische Ziele und die Entwicklung realisierbarer Pläne hinarbeiten.

#### Potenzielle Probleme

- Da sie weniger strukturiert und systematisch denken, als für diese Kompetenz gewünscht wird, könnten Sie wahrscheinlich effektiver sein, wenn Sie sich zwingen, bei der Planung Ihrer Arbeit logisch (und Schritt für Schritt) vorzugehen.
- Ohne die entsprechende Disziplin sind Sie in Ihrer Arbeit nicht so organisiert, wie für diese Kompetenz erforderlich ist.
- Aufgrund Ihrer Präferenz für Abwechslung und Multi-Tasking könnten Sie sich bei einigen Planungsaufgaben langweilen oder ablenken lassen, insbesondere wenn sie wenig komplex oder für Sie nicht interessant sind.

## Ergebnisorientiertes Handeln

*Bedeutet, von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.*



### Bemerkungen:

#### *Förderlich*

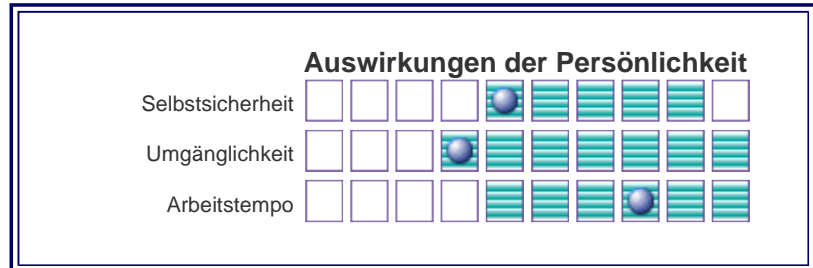
- Da Sie bestimmt auftreten können, sollten Sie in der Lage sein, andere zu beeinflussen, um Ergebnisse zu erreichen.
- Da Sie selbständig sind, sollte es Ihnen keine Probleme bereiten, Ziele zu setzen und persönliche Verantwortung für das Erreichen dieser Ziele mit wenig Unterstützung oder Anleitung anderer zu übernehmen.
- Ihr energisches Arbeitstempo sollte bei dieser Kompetenz von Vorteil sein. Sie dürften in der Lage sein, selbst eine hohe Arbeitsleistung zu erbringen und andere damit anzuspornen.
- Mit Ihrer praktischen und pragmatischen Art dürften Sie sich um konkrete und unmittelbare Ergebnisse bemühen.
- Da Sie auch bei Frust belastbar bleiben, sollten Sie in der Lage sein, auch in schwierigen und herausfordernden Situationen positiv zu bleiben.

#### *Potenzielle Probleme*

*(Es wurden für diese Kompetenz keine potenziell hinderlichen Bereiche festgestellt.)*

**Überzeugungskraft und Einflussnahme**

*Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Da Sie ebenso bestimmt wie die meisten anderen Menschen sind, dürfte es Ihnen keine Probleme bereiten, andere von einer Sache zu überzeugen und zu beeinflussen, an die Sie glauben.
- Im Allgemeinen fühlen Sie sich im Umgang mit den meisten Menschen wohl, was Ihnen helfen sollte, Zugang zu ihnen zu finden.
- Ihr energisches Arbeitstempo sollte Ihnen helfen, aktiv die Begeisterung zu wecken, die erforderlich ist, um andere zu überzeugen.

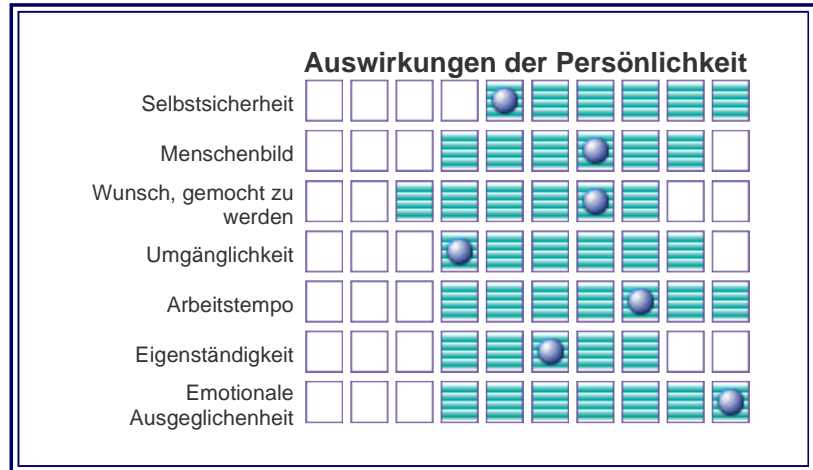
*Potenzielle Probleme*

*(Es wurden für diese Kompetenz keine potenziell hinderlichen Bereiche festgestellt.)*

*Auch wenn die oben dargestellten Dimensionen zum Teil bewerten können, was erforderlich ist, um andere effektiv zu überreden und zu überzeugen, kann ASSESS nicht Ihre Fähigkeit zur mündlichen Kommunikation oder die Qualität Ihrer Argumente bewerten. Bitte bemühen Sie sich gezielt, Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse auf diesem Gebiet zu beurteilen, indem Sie andere um Feedback bitten. Wenn Sie denken, dass Sie sich in diesen Bereichen verbessern müssen, gibt es viele auf Erfahrungen aufgebaute Trainings zu*

**Zielorientierte Führung**

*Bedeutet, andere zu führen und zu motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Ziele zu erreichen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

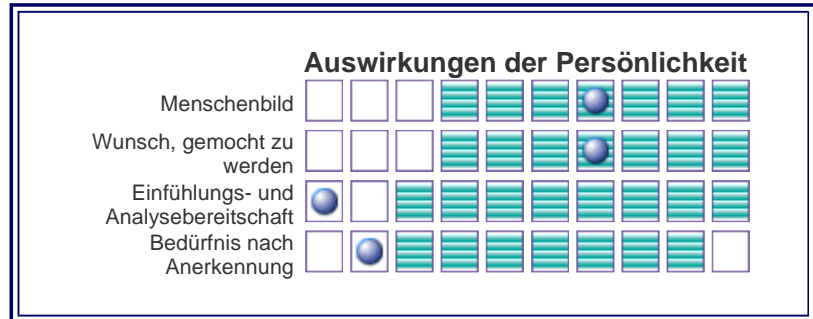
- Sie sollten sich in einer Führungsrolle wohl fühlen und bei Bedarf in der Lage sein, bestimmt aufzutreten und Anweisungen zu geben.
- Ihre im Allgemeinen positive und vertrauensvolle Einstellung anderen gegenüber dürfte bei den Ihnen unterstellten Mitarbeitern die besten Eigenschaften zum Vorschein bringen. Die Mitarbeiter, die für Sie arbeiten, werden Ihr Vertrauen und Ihre Fähigkeit, ihre Stärken zu sehen, schätzen.
- Ihr allgemeiner Wunsch, von anderen gemocht zu werden, dürfte in Ihren Beziehungen mit den Ihnen unterstellten Mitarbeitern von Vorteil sein. Dieser Wunsch sollte Ihrer Fähigkeit, mit Ihren Mitarbeitern zusammenzuarbeiten und entgegenzukommen, förderlich sein.
- Da Sie im Allgemeinen offen sind, dürften Sie im persönlichen Umgang mit den Ihnen unterstellten Mitarbeitern keine Probleme haben.
- Ihr persönlicher Einsatz (Arbeitstempo) dürfte für die effektive Führung anderer mehr als ausreichend sein. Ihre persönlichen Bemühungen sollten den Ihnen unterstellten Mitarbeitern als gutes Beispiel dienen.
- Da Sie weder übertrieben selbständig noch übermäßig auf die Hilfe anderer angewiesen sind, sollten Sie bereit sein, die Arbeit selbst auszuführen oder je nach Situation Ihnen unterstellten Mitarbeitern einen Teil zu übertragen.
- Ihre äußerst optimistische Einstellung sollte sich positiv auf die Moral Ihrer Gruppe auswirken. Andere dürften Ihre positive Haltung schätzen.

*Potenzielle Probleme*

*(Es wurden für diese Kompetenz keine potenziell hinderlichen Bereiche festgestellt.)*

**Mitarbeiterentwicklung**

*Bedeutet, andere zu beraten, zu unterstützen, ihnen Feedback zu geben und als Mentor zur Seite zu stehen, um die Entwicklung von beruflichen Kompetenzen und langfristigem Karrierewachstum zu fördern und ihnen nützlichen Input dazu zu geben.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Ihre ausgeprägte Fähigkeit, anderen Vertrauen entgegenzubringen, sollte Ihnen helfen, die positiven persönlichen Beziehungen zu entwickeln, die in den meisten Coaching-Situationen hilfreich sind. Es ist davon auszugehen, dass Sie positive Erwartungen hinsichtlich der Weiterentwicklung des/der anderen vermitteln.
- Mit Ihrem moderaten Wunsch, gemocht zu werden, sollten Sie in der Regel bereit sein, den Bedürfnissen anderer in Coaching-Situationen zu entsprechen, wenn Sie den Eindruck haben, sie verdienen die Unterstützung.

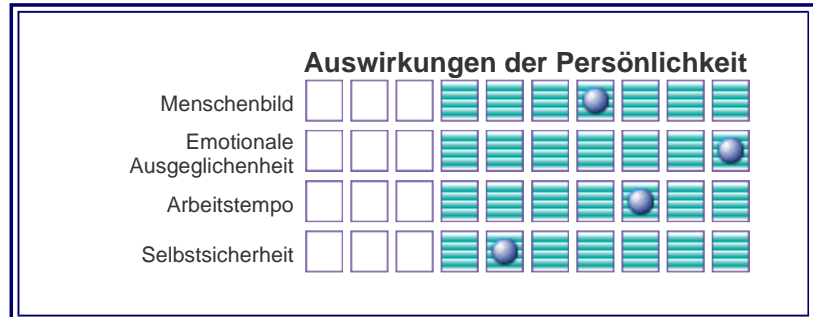
*Potenzielle Probleme*

- Sie scheinen keine natürliche Neigung zu verspüren, über die Bedürfnisse und Beweggründe anderer nachzudenken und nehmen daher vielleicht nicht immer die Unterschiede zwischen den Menschen wahr, die Sie coachen. Sie müssen darauf achten, dass Sie nicht mit einem Einheitskonzept an das Coaching herangehen. Wenn Sie eine Coaching-Beziehung aufbauen, sollten Sie sich Zeit nehmen und Fragen stellen, um zu gewährleisten, dass Sie die Person, ihre Umstände und Bedürfnisse wirklich verstehen. So sind Sie eher in der Lage, Ihr Coaching auf die jeweilige Situation abzustimmen.
- Ihr geringes Bedürfnis nach persönlicher Aufmerksamkeit beeinträchtigt möglicherweise Ihre Bereitschaft, andere zu loben und ihre Erfolge anzuerkennen. Denken Sie daran, dass viele Menschen mehr Lob brauchen als Sie. Setzen Sie Lob ein, um die Mitarbeiter, die Sie coachen, zu ermutigen.

*Auch wenn die durch ASSESS beurteilten Dimensionen den Wunsch oder die Bereitschaft, andere zu coachen und aufzubauen, bewerten, können sie nicht messen, ob Sie über das nötige Wissen und die Erfahrung verfügen, um die Entwicklung von Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen wirklich in die Hand zu nehmen. Bei der Entwicklung dieser Kompetenz sollten Sie Feedback von anderen sowie die Fähigkeiten oder Erfahrung, die Sie bei Ihrer bisherigen Coaching-Arbeit erlangt haben, berücksichtigen*

## Motivationskraft

*Bedeutet, mit der eigenen starken Begeisterung und tiefen Leidenschaft eine Aufgabe gut auszuüben sowie auch andere zu Höchstleistungen anzuspornen.*



### Bemerkungen:

#### Förderlich

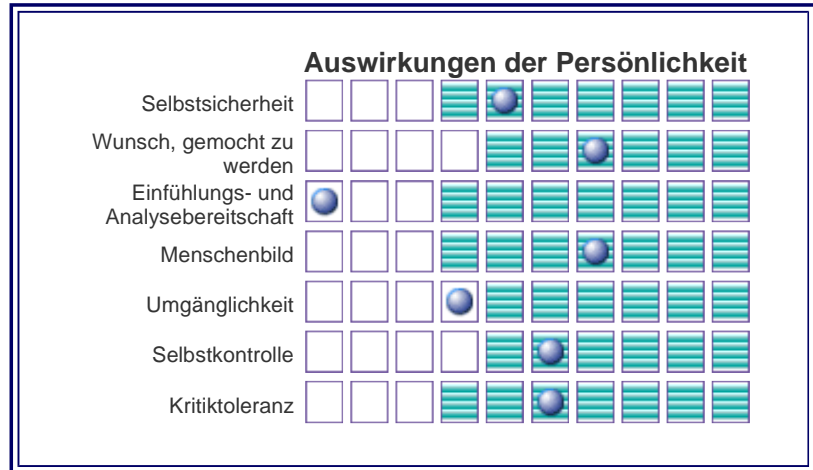
- Sie konzentrieren sich wahrscheinlich auf die Stärken anderer und vertrauen darauf, dass sie gute Leistungen erbringen. Ihre Neigung, anderen zu vertrauen und von ihnen das Beste anzunehmen, dürfte diese anspornen, Ihren hohen Erwartungen gerecht zu werden.
- Ihr äußerst optimistisches Wesen dürfte Ihre Fähigkeit begünstigen, andere zu ermutigen und Begeisterung zu wecken.
- Ihr aktives Arbeitstempo und Ihre große Energie sollten dazu beitragen, andere zu einem ähnlich hohen Arbeitseinsatz anzuspornen. Sie setzen wahrscheinlich ein gutes Beispiel.
- Sie scheinen energisch genug zu sein, um andere zu motivieren und anzuspornen, und es dürfte Ihnen keine Probleme bereiten, anderen bei Bedarf gute Leistungen abzuverlangen.

#### Potenzielle Probleme

*(Es wurden für diese Kompetenz keine potenziell hinderlichen Bereiche festgestellt.)*

**Beziehungsmanagement**

*Bedeutet, positive Beziehungen mit Menschen außerhalb ihres direkten Arbeitsumfeldes aufzubauen und zu pflegen*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Sie scheinen energisch und selbstsicher genug zu sein, um neue Geschäftsbeziehungen zu knüpfen.
- Ihr Wunsch, gemocht zu werden und bei anderen gut angesehen zu sein, ist beim Aufbau von Bündnissen über Unternehmensgrenzen hinweg von Vorteil. Sie dürften im Allgemeinen bestrebt sein, ein positives Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern und Kollegen aufzubauen.
- Ihre im Allgemeinen vertrauensvolle und positive Sicht anderer dürfte den Aufbau guter, langfristiger Geschäftsbeziehungen begünstigen.
- Ihr moderates Maß an Zurückhaltung dürfte Ihnen helfen, Ihre Äußerungen und Handlungen angemessen zu kontrollieren und deren potenzielle Auswirkungen im Unternehmen zu steuern. Dies sollte es Ihnen ermöglichen, einen positiven Eindruck auf Menschen zu machen, die wichtige Verbündete werden könnten.
- Da Sie Kritik im Allgemeinen objektiv aufnehmen, sollten Sie in der Lage sein, mit schwierigen Menschen umzugehen, ohne übermäßig defensiv oder empfindlich zu werden.

*Potenzielle Probleme*

- Sie scheinen von Natur aus kein so großes Gespür für geschäftliche oder zwischenmenschliche Probleme zu haben, wie für diese Kompetenz optimal wäre. Wenn Sie nicht bewusst an dieser Eigenschaft arbeiten, werden Sie möglicherweise die Sichtweise anderer missverstehen oder ignorieren. Dies könnte Ihre Fähigkeit einschränken, Beziehungen im Unternehmen aufzubauen und zu pflegen.
- Ihr relativ geringes Interesse an oder geringe Sicherheit bei den sozialen Aspekten Ihrer Arbeit beeinträchtigt möglicherweise Ihre Fähigkeit, persönliche Kontakte im Unternehmen aufzubauen und zu pflegen. Sie sollten sich um mehr Möglichkeiten, Kontakte zu knüpfen, bemühen.



In diesem Abschnitt des ASSESS-Entwicklungsberichts bieten wir Entwicklungsvorschläge, um potenzielle Schwächen zu minimieren und zu kompensieren. Wir heben diese Bereiche hervor, weil wir glauben, dass Sie sie angesichts Ihrer Ergebnisse berücksichtigen sollten, wenn Sie sich Ziele setzen und Ihren Maßnahmenplan entwerfen. In einigen dieser Gebiete haben Sie selbst wahrscheinlich schon Verbesserungsbedarf festgestellt, andere sind möglicherweise neu.

Bei jedem Vorschlag heben wir die Kompetenzen hervor, die beeinträchtigt werden könnten, und geben Ihnen spezifische Vorschläge für Maßnahmen, die Sie in Ihren Entwicklungsplan integrieren sollten. Diese beinhalten: Maßnahmen am Arbeitsplatz, Literaturhinweise, Empfehlungen für Hörbücher und/oder Seminarvorschläge. Sehen Sie diese als Ausgangspunkt und berücksichtigen Sie auch die Vorschläge anderer, wenn Sie im nächsten Abschnitt dieses Berichts Ihren Plan erstellen.

## Reflektierend

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Visionskraft

Ihre Antworten in der Befragung zeigen, dass Sie dazu tendieren können, Informationen "unbesehen" zu akzeptieren, statt unter die Oberfläche zu schauen. Die positive Seite ist, dass Sie sich wahrscheinlich nicht mit dem Bedarf belasten, übermäßig viel Informationen zu benötigen oder zur "Paralyse der Analyse" neigen. Die negative Seite ist jedoch, dass Sie zu Entscheidungen neigen, die auf oberflächlichen Informationen, Problemen oder Situationen beruhen, statt Dinge mit ausreichender Tiefe zu ergründen. *(Sie können zum Beispiel manchmal zu schnell darin sein, Ansichten oder Entscheidungen Anderer zu akzeptieren, wenn eine sorgfältige Überlegung aller Themen Sie zu einer anderen Schlussfolgerung geführt hätte.)*

Um Ihre Fähigkeit zu Wahrnehmung und Gründlichkeit in Ihrer Analyse zu erhöhen, ziehen Sie eines oder mehreres des Folgenden in Betracht:

### *Aktivitäten*

Statt eine Schnelllösung zu finden, wenn ein Problem auftritt, sehen Sie das Problem im großen Rahmen, indem Sie alle verfügbaren Optionen betrachten. Schauen Sie sich in Ihrer Organisation um und sammeln Sie Informationen, was Andere tun. Versuchen Sie Wege zu finden, Andere in Problemlösungen oder bei der Durchführung von Lösungen einzubeziehen. Solche Maßnahmen werden wahrscheinlich Ihr Verständnis über das Problem vertiefen und wird auch bei Festigung von Unterstützung durch Andere in Ihrem Umfeld behilflich sein.

Entwickeln Sie Ihre Problemanalysefähigkeiten, indem Sie die folgenden Arten von Fragen verwenden, um Probleme zu bewerten, die man hätte vorhersehen können oder die vermeidbar gewesen wären.

- Wenn ja, welche Maßnahmen hätten unternommen werden können, um das Problem zu verhindern und von wem?
- Wer sind die Personen, die über dieses Problem hauptsächlich besorgt oder darin potentiell involviert sind?
- Welche Informationen könnten diese betroffenen Personen bieten?
- Hätte dieses Problem leichter durch ein Team, statt von nur einer Person gelöst werden können?
- Was könnte man tun, um das Wiederauftreten dieses Problems zu verhindern?

## Strukturiert

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Planungs- und Organisationsfähigkeit

Ihre Antworten auf die Befragung zeigen, dass Sie nicht immer einer strukturierten, organisierten Methode folgen, um Probleme zu lösen oder Entscheidungen zu treffen. Während Sie flexibel darin sind, wie Sie an Dinge herangehen, müssen Sie systematischer werden, sodass Sie wichtige Schritte in Ihrem Gedankenprozess nicht auslassen und dass Sie vor Beginn eines Projektes gut vorbereitet sind.

### *Aktivitäten*

Schreiben Sie vor dem Treffen einer wichtigen Entscheidung die erforderlichen Schritte auf, bevor Sie diese Entscheidung treffen. Welche Informationen benötigen Sie? Was ist der Zeitrahmen? Wo sollten Sie beginnen? Schreiben Sie diese Dinge immer auf, statt sie nur zu durchdenken. Dies wird Ihnen helfen, sich an alle wichtigen Dinge zu erinnern, die Sie in Betracht ziehen müssen.

Verwenden Sie Flussdiagramme. Dies wird Ihnen helfen, Themen zu durchdenken und sie auf logische Weise zu bearbeiten.

Wenn Sie an Projekte herangehen, nehmen Sie sich die Zeit, wichtige Stufen zu umreißen. Gibt es Dinge, die Sie benötigen, bevor Sie zu Schritt 1 oder Schritt 2 weitergehen? Gibt es Dinge, die im Zusammenhang damit passieren können? Was sollte während jedes einzelnen Schritts getan werden?

Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Gedanken zu ordnen, bevor Sie Ihre Ideen Anderen präsentieren. Wenn Sie Ihre Ideen und Pläne Anderen organisiert präsentieren können, werden Sie von Anderen wahrscheinlich positives Feedback und Reaktionen erhalten, besonders, wenn Sie deren Hilfe in Anspruch nehmen.

## Faktenorientiert

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Entscheidungsstärke

Die Bewertungsergebnisse zeigen, dass Sie dazu tendieren, in Ihrem Denken mehr intuitiv als datenorientiert zu sein. Deshalb könnten Sie Ihren Gefühlen manchmal erlauben, Ihr Urteil und Ihre Entscheidung zu beeinflussen. Wenn dies geschieht, könnten Ihr persönlicher Standpunkt oder Ihre persönliche Reaktion Ihre Wahrnehmung von Fakten beeinflussen. Wenn dieses Potential für Subjektivität nicht kontrolliert wird, kann es zu schlechten Urteilen und schlechten Entscheidungen führen. (Wenn zum Beispiel Ihre Erfahrung mit einer bestimmten Person bei einer vorherigen Interaktion negativ war, könnten Sie zulassen, dass bei zukünftigen Situationen diese Erfahrung als Vorurteil gegen diese Person verwendet wird. Sie könnten das, was sie zu sagen haben unberücksichtigt lassen, unabhängig vom Sinn ihrer Ideen.)

Um in Ihrem Denken mehr Objektivität zu entwickeln, ziehen Sie die folgenden Vorschläge in Betracht:

### *Aktivitäten*

Versuchen Sie sich Abneigungen oder Vorurteilen bewusst zu werden, die Ihren Standpunkt in Situationen beeinflussen könnten.

Bitten Sie bei den Gebieten, wo Sie, ohne dass Sie es merken, emotionell denken könnten, einen Freund, Kollegen oder Manager, dem Sie vertrauen um Feedback.

Wenn Sie sich selbst in einer Situation wiederfinden, wo Sie in Problem lösen, ein Projekt planen oder Andere von Ihrem Standpunkt überzeugen müssen, nehmen Sie sich etwas Zeit, um die verfügbaren Daten zu bewerten. Beherrschen Sie sich selbst, Nachforschung auszuführen, sodass Sie die Fakten der Situation wissen und verstehen. Sehen Sie sich selbst als Anwalt: sie könnten berechnete Gefühle oder Intuitionen haben, die auf Erfahrung basieren, sie benötigen jedoch immer noch den Beweis, der Ihren Fall unterstützt. Vermeiden Sie das Treffen von Entscheidungen, die auf Annahmen basieren.

Wenn Sie mit einer Entscheidung konfrontiert werden oder wenn Sie versuchen, alternative Lösungen zu Problemen oder Themen zu finden, fertigen Sie eine Liste der Fakten an, wie Sie sie sehen. Überprüfen Sie die Liste (vielleicht mit einem Freund, Kollegen oder Manager, dem Sie vertrauen), um sicherzustellen, dass die Fakten genau und nicht durch Ihre persönlichen Wahrnehmungen getrübt sind.

Wählen Sie einen Ratgeber oder Coach aus (eine Person, von der Sie wissen, dass sie objektiv ist) und nutzen Sie sie als Resonanzboden für Ihre Entscheidungen. Fragen Sie sie, wie sie Entscheidungen treffen und wie sie vermeiden, ihr Urteil von ihren Gefühlen beeinflussen zu lassen.

Bevor Sie eine schnelle, impulsive oder instinktive Entscheidung treffen, nehmen Sie sich die Zeit, sich von der Situation zu distanzieren. Wenn Sie ruhiger sind, bewerten Sie die Situation neu und treffen Sie dann Ihre Entscheidung.

## Realistisch

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Visionskraft
- Entscheidungsstärke
- Veränderungsinitiative

Ihre Bewertungsergebnisse zeigen, dass Sie dazu tendieren, pragmatisch in Ihrem Denken zu sein. Während dies in einigen Situationen nützlich sein kann, könnte es Ihre Fähigkeit behindern, neue Methoden oder Ideen auszuprobieren. Sie könnten dazu tendieren, sich zu sehr auf bisherige oder bewährte Lösungen zu verlassen, statt zu überdenken, ob eine neuartige oder andere Perspektive effektiver sein könnte. Wenn Sie Ihre Denkweise erweitern und Dinge von einer neuen Perspektive betrachten möchten, ziehen Sie die folgenden Vorschläge in Betracht.

### *Aktivitäten*

Wenn Sie zögern, eine Situation auf eine neue Art anzugehen, versuchen Sie die Gründe herauszufinden, warum Sie sich sträuben. Ist die alte Art, Dinge zu erledigen wirklich die beste? Seien Sie offen und suchen Sie nach alternativen Ideen, statt sich mit dem Status Quo zufrieden zu geben.

Beim Beheben von Fehlern oder beim Treffen einer wichtigen Entscheidung bitten Sie Andere um ihre Meinung und seien Sie für ihre Ideen offen. Versuchen Sie einige ihrer Änderungen durchzuführen.

Versuchen Sie einige einberechnete Risiken abzuschwächen, indem Sie im großen Rahmen denken. Sie sollten mit Anderen zusammenarbeiten, die für ihre Innovation oder Kreativität bekannt sind.

Statt mit der Situation wie in der Vergangenheit umzugehen, versuchen Sie flexibel auf die Vorschläge Anderer zu reagieren. Bitten Sie einen Kollegen, dem Sie vertrauen, die Zeiten hervorzuheben, in denen Sie stur oder unnachgiebig sind.

Wenn Sie den Ideen Anderer zuhören, versuchen Sie nicht Ideen sofort zu missachten, die unpraktisch oder sogar radikal klingen. Gibt es in der Idee eine Komponente, die Sinn macht? Gibt es einen Weg, bei der Überarbeitung der Idee zusammen zu arbeiten, um zu einer praktischen Durchführung sowie zu einem Ergebnis zu kommen?

Erlauben Sie sich selbst, über Möglichkeiten zu träumen. Sie können so auf das Heute konzentriert sein, dass Sie sich nicht die Möglichkeit geben, die Zukunft zu bedenken. Was möchten Sie in Ihrem Job, Ihrer Gruppe, etc. in den nächsten zwei bis drei Jahren erreichen? Was möchten Sie in die Tat umsetzen? Verwenden Sie dies als Ausgangspunkt, um über andere Umsetzungsmöglichkeiten nachzudenken.

## Arbeitsorganisation

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Planungs- und Organisationsfähigkeit

Ihre Antworten in der Befragung zeigen, dass Sie in Ihren Arbeitsgewohnheiten weniger als der typische Fachmann organisiert sind. Wenn Sie Schwierigkeiten auf diesem Gebiet bemerken, ziehen Sie die Entwicklung von organisatorischen Fähigkeiten in Betracht.

### *Aktivitäten*

Wenn Sie an Projekte herangehen, nehmen Sie sich die Zeit, wichtige Stufen zu durchdenken. Gibt es Dinge, die Sie benötigen, bevor Sie von einem Schritt zum nächsten fortfahren können? Gibt es Aufgaben, die zur gleichen Zeit auftreten können? Was sollte während jedes einzelnen Schritts getan werden?

Nehmen Sie sich zehn Minuten zu Beginn eines jeden Arbeitstages Zeit und priorisieren Sie, was Sie an diesem Tag tun werden. Behalten Sie eine kurze Liste der Dinge, die zu erledigen sind und arbeiten Sie die Liste ab.

Reinigen Sie Ihren Büroplatz einmal innerhalb weniger Wochen. Legen Sie unnötiges Durcheinander bzw. beendete Projekte ab. Halten Sie nur die Informationen oder Unterlagen in Reichweite, die Sie in naher Zukunft benötigen werden.

Verwenden Sie einen elektronischen Kalender, um Sie an Fristen und an wichtige Termine zu erinnern. Verwenden Sie die Erinnerungsfunktion bei diesen Kalendern, setzen Sie sich Zwischenfristen, um sicherzustellen, dass Sie auf rechtzeitige Weise Fortschritte erzielen.

Identifizieren Sie eine Person, die organisiert und gut bei Planungsaktivitäten ist. Fragen Sie sie, welche Tipps und Strategien sie verwenden, um organisiert zu bleiben.

## Multi-Tasking

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Planungs- und Organisationsfähigkeit

Ihre Antworten in der Bewertung zeigen, dass es Ihnen gefällt, an vielen Aufgaben gleichzeitig zu arbeiten und dass Sie ein unvorhersehbares Umfeld bevorzugen. Während dies in vielen Situationen eine Stärke ist, könnten Sie durch Routineverantwortlichkeiten im Job gelangweilt werden oder nicht daran interessiert sein, wenn Ihr Arbeitsumfeld zu vorhersehbar ist.

### *Aktivitäten*

Wenn Sie vor dem Ausführen von Routineaufgaben zögerlich sind, planen Sie sich Zeit ein, diese Aufgaben auszuführen. Arbeiten Sie in diesem Zeitraum nur an diesen Aufgaben und beherrschen Sie sich selbst, sich auf diese Aufgaben zu konzentrieren, bevor Sie mit anderen, interessanteren Aktivitäten fortfahren.

Unternehmen Sie Anstrengungen, die Projekte zu beenden, die Sie beginnen. Wenn Sie noch unerledigte Arbeiten haben, setzen Sie sich eine aggressive Frist und unternehmen Sie zusätzliche Anstrengungen, um die Arbeiten zu beenden.

Da Sie den Umgang mit vielen Aufgaben auf einmal mögen, sollten Sie spezielle Anstrengungen unternehmen, konzentriert zu bleiben. Führen Sie eine Prioritätenliste von all Ihren Projekten und Verantwortlichkeiten und behalten Sie sie in Sichtweite. Setzen Sie sich zusätzlich zum Beendigungstermin Fristen für Zwischenschritte, die Ihren Fortschritt messen.

## Bedürfnis nach Anerkennung

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Mitarbeiterentwicklung

Ihre Antworten in der Befragung zeigen, dass Sie nicht viel Aufmerksamkeit und Anerkennung benötigen, um auf Ihre Arbeit stolz zu sein. Während Sie wahrscheinlich Ihre Motivation ohne externe Belohnung beibehalten, könnten Sie nicht erkennen, wenn andere Personen Feedback oder Anerkennung für die von ihnen ausgeführte Arbeit benötigen oder Sie könnten Anderen nicht den Grad an Aufmerksamkeit schenken, den sie brauchen. Wenn Sie Ihre Fähigkeiten im Anerkennen der Leistungen Anderer verbessern möchten, versuchen Sie die folgenden Vorschläge:

### *Aktivitäten*

Unternehmen Sie Anstrengungen, Anderen Feedback über ihre Arbeit zu geben. Wenn möglich, geben Sie positive Anerkennung über gut ausgeführte Arbeiten. Nehmen Sie nicht an, dass Andere wissen, was Sie denken.

Ziehen Sie Preise oder andere Arten besonderer Anerkennung für bestimmte Projekte in Betracht. Hat eine Person sein oder ihr Vierteljahresziel erreicht? Hat eine Person dieses Ziel übererfüllt? Hat eine Person zusätzliche Anstrengungen unternommen, um einem Kunden oder einem Kollegen zu helfen? Laden Sie sie zum Mittagessen ein, würdigen Sie sie vor dem gesamten Team, geben Sie ihnen einen Geschenkgutschein fürs Kino, etc.

Versuchen Sie den Einsatz von E-Mails, um kurze Nachrichten zur Ermutigung oder zur Anerkennung von Anstrengungen zu versenden. Kopieren Sie diese Mitteilungen an Andere, die von den Anstrengungen dieser Person wissen sollten.

Denken Sie daran, positives Feedback an Ihr Team weiterzugeben. Lassen Sie sie wissen, dass Andere ihre Anstrengungen schätzen.



## Umgänglichkeit

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Beziehungsmanagement

Ihre Antworten in der Persönlichkeitsbefragung zeigen, dass Sie nicht besonders extravertiert sind oder sich in rein sozialen Situationen im Umgang mit Menschen nicht wohl fühlen oder dass Sie ein niedriges soziales Interesse haben. Während Sie wahrscheinlich am Arbeitsplatz keine produktive Zeit mit Geselligkeit verschwenden, kann Ihr Mangel an sozialem Interesse oder ihr mangelndes soziales Wohlfühlen Ihre Effektivität im Umgang mit Kunden oder bei potentiellen Kunden in der Entwicklung guter Arbeitsbeziehungen, beim Sprechen vor Gruppen, etc. begrenzen. Wenn Sie Ihre soziale Sicherheit und Ihre Fähigkeit zur Kommunikation mit anderen Personen verbessern möchten, ziehen Sie die folgenden Vorschläge in Betracht:

### *Aktivitäten*

Setzen Sie sich für sich selbst ein Ziel, eine soziale Interaktion mit Kollegen oder Untergeordneten zu initiieren, z.B. mindestens einmal pro Woche mit einer Person zum Mittagessen zu gehen, die Sie nicht besonders gut kennen.

Treten Sie einem Toastmasters Club bei. Toastmasters ist ein Kommunikations- und Führungsprogramm, das sich auf die Verbesserung Ihrer interpersonellen Kommunikationsfähigkeiten konzentriert (sowohl die der formellen Präsentation als auch die informellen Gesprächsfähigkeiten). Kontaktieren Sie Ihre örtliche Industrie- und Handelskammer, um eine Liste der Clubs in Ihrem Gebiet zu erhalten.

Schließen Sie sich einer sozialen Organisation, wie dem Lions Club oder dem Rotary Club an, die soziale Zusammenkünfte auf regelmäßiger Basis fördern. Dies bietet eine Möglichkeit, mit Menschen, die Sie nicht kennen, frei zu interagieren und ermöglicht Ihnen, breitere soziale Fähigkeiten in einer sicheren Umwelt zu entwickeln - eine, die Ihre Karriere nicht direkt beeinträchtigt.

Suchen Sie in Ihrem Wirtschaftsbereich nach Kooperationsmöglichkeiten. Treten Sie Fachorganisationen bei, wo Sie die Möglichkeit haben, Andere, die Sie nicht gut kennen, zu treffen und gemeinsame Interessen zu besprechen.

Melden Sie sich freiwillig für eine Arbeitsgruppe, wo Sie mit Anderen, außerhalb Ihres täglichen Umfelds zusammenarbeiten werden.

## Einfühlungs- und Analysebereitschaft

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Mitarbeiterentwicklung
- Beziehungsmanagement

Ihre Antworten in der Bewertungsbefragung zeigen, dass Sie normalerweise nicht dazu neigen, Personen und deren Probleme zu analysieren und deshalb nicht besonders wahrnehmend bei den Bedürfnissen und Motivationen Anderer sind. Während Sie wahrscheinlich keine Zeit und Energie mit der Überanalyse der Handlungen Anderer verschwenden, haben Sie die Tendenz, "persönliche Themen" abzutun oder sich einfach der Gefühle Anderer nicht bewusst zu sein. Ihre Handlungen (oder Reaktionen) könnten Sie überraschen. Wenn diese Ergebnisse im Einklang mit dem Feedback sind, das Sie von Anderen erhalten haben, sollten Sie darin investieren, wahrnehmender und bewusster zu werden. Die folgenden Vorschläge sollten Ihnen helfen, Ihre Fähigkeit im Lesen von Menschen zu verbessern:

### Aktivitäten

Wenn Sie im Umgang mit Anderen Schwierigkeiten begegnen, seien Sie nicht auf eine "Schnelllösung" aus. Wenden Sie statt dessen Zeit auf, um einen längeren Blick auf das Problem zu werfen und betrachten Sie alle verfügbaren Optionen. Sammeln Sie Informationen darüber, was Andere in ähnlichen Situationen getan haben und versuchen Sie Wege zu finden, die Andere in die Problemlösung oder im Durchführen von Lösungen einbeziehen. Damit werden Sie Ihr Verständnis über das Problem vertiefen, die Unterstützung durch Andere in Ihrem Umfeld wird vertieft und Sie erzielen brauchbarere Lösungen.

Üben Sie die Fähigkeiten zum *aktiven Fragen* und zum *aktiven Zuhören*. Das Entwickeln von Techniken zum *aktiven Fragen* und zum *aktiven Zuhören* erhöht sich wahrscheinlich mit Ihrer positiven Wirkung auf Menschen und erhöht die Fähigkeit, nützliche Informationen zu sammeln. Im Weiteren finden Sie einige Richtlinien, die Ihnen bei der Entwicklung Ihrer Fähigkeiten zum *aktiven Zuhören* helfen:

Achten Sie auf die Gesamtnachricht:

- Achten Sie auf die spezifischen Worte, die zum Ausdrücken von Gedanken und Ideen ausgewählt wurden.
- Versuchen Sie die Gedanken oder Ideen vom Standpunkt des Sprechers aus zu sehen.
- Klären Sie alle Aussagen, die für Sie verwirrend oder unklar sind.

Verwenden Sie Fragen mit offenem Ende (Fragen, die nicht mit "ja" oder "nein" beantwortet werden können):

- Damit wird der Sprecher ermutigt, sich zu "öffnen"
- So wird der Person vermittelt, dass ihre Gedanken für Sie wichtig sind.

Kontrollieren von Ablenkungen:

- Telefone . . . Bitten Sie Andere in Ihrem Büro, Anrufe auf Warteschleife zu legen oder Nachrichten entgegen zu nehmen.
- Kreuzgespräche (separate Gespräche, die gleichzeitig ablaufen). . . weg bewegen.

- Sonstiges . . . Gehen Sie zu einem ruhigeren Gebiet, um Ihr Gespräch fortzusetzen.
- In bevorstehende Projekte, Ereignisse, Aufträge, usw. vertieft sein. . . Konzentrieren Sie Ihre Aufmerksamkeit auf den Sprecher.
- Tagträumen oder abschalten, überhaupt keine Aufmerksamkeit schenken. . . Zwingen Sie sich zur Konzentration auf den Sprecher.

Hören Sie zu, ohne zu unterbrechen:

- Werden Sie sich innerhalb des nächsten Monats bewusst, wie oft Sie unterbrechen.
- Wenn Sie unterbrochen haben, denken Sie nach, mit wem Sie gesprochen haben, was die Situation und das Thema der Diskussion war. Suchen Sie nach Mustern -- Tendieren Sie dazu, direkte Berichte häufiger als Ihr Chef, Familienmitglieder oder Freunde, etc. zu unterbrechen?

Fassen Sie zusammen:

- Bedenken Sie, das Bild insgesamt beizubehalten, von dem, was der Sprecher sagt und glaubt.
- Beginnen Sie Ihre Zusammenfassung auf unbedrohliche Weise mit Ausdrücken, wie: "Es erscheint mir, dass. . ." oder "Es sieht für mich danach aus, als. . ."
- Kommunizieren Sie Ihre Zusammenfassung auf prägnante und unbedrohliche Weise.

Zusätzliche Tipps:

- Versuchen Sie diesem Ablauf zu folgen: Hören . . . Verstehen . . . Auslegen . . . Reagieren.
- Vermeiden Sie, vom "Hören" zum "Reagieren" zu springen."
- Bitten Sie Andere über Ihre Zuhörfähigkeiten um Feedback.
- Terminieren Sie ein Gespräch neu, wenn Sie ihm keine ungeteilte Aufmerksamkeit schenken können.
- Beherrschen Sie Ihre emotionalen Reaktionen auf Positionen, mit denen Sie nicht übereinstimmen, indem Sie sich in die Position der anderen Person versetzen. . . Seien Sie einfühlsam!
- Vermeiden Sie, Andere zu unterbrechen, bevor sie ihre Aussage beendet oder ihren Standpunkt klar gemacht haben.

Ziehen Sie die Teilnahme an einem Sensibilitätstraining oder an einem interpersonellen Bewusstseinskurses in Betracht. Kurzurse unter diesen Namen oder solche, die "T-Gruppen" genannt werden (ursprünglich als "Trainingsgruppen" oder "Tavistock-Gruppen" bezeichnet) bzw. "Sensibilitätsgruppen" werden oft an den örtlichen Fachhochschulen, Gemeindezentren und Kirchen angeboten.

## Überblick

Viele der persönlichen Eigenschaften, die von ASSESS bewertet werden, sind bei Erreichen des Erwachsenenalters bereits gefestigt und dann nur noch langsam zu verändern. Wenn wir jedoch unsere grundlegende Persönlichkeit verstehen und die Disziplin aufbringen, an potenziellen Schwächen zu arbeiten, können wir lernen, diese Charakterzüge zu kompensieren. In gewissem Sinne lernen wir, uns entgegen unserer eigentlichen Art effektiv zu verhalten. *(Wenn man beispielsweise von Natur aus sehr schüchtern ist, kann man dennoch lernen, mit Fremden zu reden, vor Publikum sicher aufzutreten oder andere Gesprächs- und soziale Fähigkeiten zu entwickeln, um leistungsfähiger zu werden - trotz der eigentlichen Schüchternheit.)*

Letztendlich hängen unsere Leistungsfähigkeit und der Erfolg in unserer jetzigen und zukünftigen Position vor allem davon ab, wieviel Anstrengung, Selbstdisziplin und Eigeninitiative wir zeigen.

Dieses Kapitel des Berichts wird Ihnen helfen, Ziele zu definieren und Maßnahmenpläne zu erstellen, um an Ihren Schwächen zu arbeiten und Ihre Stärken zur Geltung zu bringen. Diese Maßnahmenpläne werden Ihnen helfen, Ihre persönlichen Eigenschaften weiterzuentwickeln, Stärken auszubauen und Schwächen zu minimieren, während Sie daran arbeiten, die Kompetenzen und Verhaltensweisen zu entfalten, die Sie brauchen, um in Ihrer Arbeit erfolgreich zu sein.

## Ablauf

Der Karriere-Entwicklungsprozess umfasst drei Stufen:

Dieser Teil des Berichts wird Sie durch jede dieser Phasen hindurch begleiten. In den nun folgenden Übungen werden Sie Bilanz über Ihre Stärken und Schwächen ziehen (Ich-Bewusstsein), die wichtigsten Bereiche auswählen, auf die Sie sich konzentrieren wollen (Zielsetzungen) und einen Maßnahmenplan für Ihre Entwicklung erstellen.

Während Sie an Ihrem Plan arbeiten, sollten Sie Ihre persönliche Entwicklung im Sinne eines kontinuierlichen Kreislaufs sehen. Auch wenn Sie Ihren Plan und alle darin enthaltenen Schritte erfolgreich abgeschlossen haben, ist der Prozess nicht beendet.

Um den Anforderungen des Arbeitsplatzes auch künftig gerecht zu werden, müssen Sie sich selbst und Ihre Zielsetzungen regelmäßig neu einschätzen. Ändern oder ergänzen Sie Ihre Entwicklungspläne, wenn dies erforderlich ist. Denken Sie daran, dass Entwicklung ein kontinuierlicher Prozess ist, den Sie durch Ihre gesamte Karriere hindurch verfolgen müssen.

## Zusätzliche Hilfsmittel

Zusätzliche Hilfsmittel für Ihre Entwicklung sind auf der ASSESS-Website verfügbar: [www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee](http://www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee). Auf dieser Website finden Sie u.a. Beispiele für Maßnahmenpläne sowie Arbeitsblätter für die Ausarbeitung von Zielsetzungen & Maßnahmen.

## Ich-Bewusstsein

### *Stärken nutzen*

Beginnen Sie damit, Ihre Stärken zu erkennen und darüber nachzudenken, wie Sie sie bestmöglich nutzen können, um leistungsfähig zu sein. Ihre ASSESS-Ergebnisse können Ihnen helfen, diese Bereiche hervorzuheben.

Überprüfen Sie Ihr ASSESS-Feedback auf potenzielle Stärken. Denken Sie über Ihre gegenwärtige Arbeit und mögliche zukünftige Positionen nach. Listen Sie auf einem Blatt Papier jene Aspekte und Fähigkeiten Ihrer Persönlichkeit auf, die Sie in die Lage versetzen, Ihre Arbeit gut zu machen und die Ihnen helfen können, zukünftig erfolgreich zu sein.

Notieren Sie rechts neben jeder Stärke, wie Sie sich dank dieser in Ihrer derzeitigen oder zukünftigen Position noch besser einbringen können. Versuchen Sie, so flexibel wie möglich zu denken und finden Sie mindestens drei Wege, um diese Stärke positiv zur Geltung zu bringen.

Bestimmen Sie mindestens einen Weg, wie Sie diese Stärke in den nächsten sechs Monaten einsetzen werden.  
*Zum Beispiel:*

*Stärke:* Ich habe Durchsetzungsvermögen und übe gern Einfluss auf andere aus.

*Beitrag:*

- Hilft mir, Ideen zu fördern (meine und die anderer)
- Andere sehen in mir eine Führungspersönlichkeit
- Ich bin in der Lage, andere zu überzeugen, Neues auszuprobieren

*In den nächsten sechs Monaten:* Ich werde mich freiwillig als Sprecher unseres Teams für die nächste Sitzung melden, bei der wir zusätzliche Mittel und Ressourcen beantragen müssen.

### *Zu verbessernde Bereiche erkennen*

Der zweite Aspekt des Ich-Bewusstseins besteht darin, Ihre Schwächen zu erkennen. Denken Sie daran, dass wir alle Stärken und Schwächen haben; der Schlüssel liegt darin, sie zu erkennen, um uns weiterentwickeln zu können.

Überprüfen Sie auch hier Ihr ASSESS-Feedback und insbesondere Ihre Entwicklungsvorschläge, um zu verbessernde Bereiche zu erkennen. Denken Sie über Ihre jetzige und über künftige Rollen nach. Listen Sie auf einem Blatt Papier auf, welche Aspekte Ihrer Persönlichkeit und welche Fähigkeiten Sie in Ihrer Arbeit beeinträchtigen könnten.

Notieren Sie neben dem zu verbessernden Bereich, wie er Ihre Leistungsfähigkeit gegenwärtig oder zukünftig beeinträchtigen könnte. *Zum Beispiel:*

*Zu verbessernder Bereich:* Sehr realistisches Denken

*Einschränkungen:*

- Nicht so kreativ, wie ich gern wäre
- Ich neige dazu, auf althergebrachte Methoden zurückzugreifen
- Ich neige dazu, Änderungen abzulehnen.

## Festlegung der Zielsetzungen

Sobald Sie Ihre Stärken und potenziellen Schwächen erkannt haben, sind Sie bereit, Ziele für Ihre persönliche Entwicklung zu definieren. Diese Ziele können Ihnen helfen, Stärken zu nutzen und Schwächen zu kompensieren.

*Hier einige Beispiele, wie Stärken genutzt werden können:*

- Meine sozialen Fähigkeiten und Interessen besser nutzen, um Netzwerke innerhalb des Unternehmens aufzubauen
- Meine Fähigkeit zum kritischen, reflektierenden Denken besser einsetzen, indem ich mich stärker an der strategischen Planung beteilige

*Beispiele für Zielsetzungen, um eine potenzielle Schwäche zu korrigieren:*

- Steigerung meines Durchsetzungsvermögens, um andere besser beeinflussen zu können
- Flexibler und kreativer in meinem Denken werden
- Meine Zeit besser einteilen
- Eine positivere Einstellung entwickeln

Nachdem Sie Ihr ASSESS-Feedback und Ihre Entwicklungsvorschläge erhalten haben und Sie Ihre wichtigsten hervorzuhebenden Stärken und Ihre größten zu entwickelnden Schwächen erkannt haben, erstellen Sie eine Liste mit Entwicklungszielen.

Sobald Sie diese Liste erstellt haben, legen Sie Ihre Entwicklungsprioritäten fest. Das heißt, gesetzt den Fall, Ihre Zeit und Mittel wären begrenzt (was in der Tat der Fall ist): Welches dieser Ziele würden Sie zuerst in Angriff nehmen und welche danach?

Legen Sie Ihre wichtigsten Ziele fest (in der Regel empfehlen wir Ihnen, zwei bis vier Ziele zu verfolgen) und beginnen Sie mit der Ausarbeitung Ihres Maßnahmenplans zur persönlichen Entwicklung.

## Ausarbeitung eines Maßnahmenplans zur persönlichen Entwicklung

Genau wie Ihre anderen beruflichen Projekte auch sollte Ihr Entwicklungsplan klar umrissen und sorgfältig ausgearbeitet sein. Für jedes Ihrer Ziele sollten Sie einen Maßnahmenplan erstellen.

Die Kernelemente eines Maßnahmenplans sind:

1. *Ihr Ziel* - Dies ist der Persönlichkeits- oder Fähigkeitsbereich, den Sie ermittelt haben - entweder als zu verbessernder Bereich (eine bestehende Stärke, die Sie mehr zur Geltung bringen möchten) oder ein zu entwickelnder Bereich (eine Eigenschaft, die Ihre Leistung mindern könnte, wenn Sie nicht richtig damit umgehen).
2. *Gewünschte Ergebnisse* - Welche Ergebnisse werden durch die Umsetzung dieses Plans erreicht? Welche Kompetenz oder Kompetenzen werden dadurch beeinflusst? Versuchen Sie, dies im direkten Zusammenhang mit Ihrem jetzigen Job oder einer zukünftig angestrebten Position zu sehen. Führen Sie mindestens drei erkennbare Unterschiede auf.
3. *Maßnahmenpläne* - Es handelt sich um Aktivitäten am Arbeitsplatz, Ausbildungs- und Schulungsangebote, Bücher, Rollenmodelle oder anderweitige freiwillige Aktivitäten, die Sie nutzen werden. Stellen Sie sicher, dass Ihre Maßnahmen detailliert und spezifisch sind und das Ergebnis Ihres angestrebten Ziels direkt beeinflussen. (Wenn es dabei um einen zu entwickelnden Bereich geht, sollten die in Ihrem Bericht enthaltenen Entwicklungsvorschläge Ihnen bei der Festlegung Ihrer Maßnahmen helfen.)
4. *Zieltermine* - Die Termine, an denen Sie mit den einzelnen Maßnahmen beginnen werden und die Termine, zu denen Sie diese jeweils abzuschließen beabsichtigen. Stellen Sie sicher, dass diese Termine zwar fordernd, aber erreichbar und realistisch sind.
5. *Fortschrittsindikatoren* - Erkennbare Änderungen, die Ihnen zeigen, dass Sie sich Ihrem Ziel durch die Umsetzung der Maßnahmen nähern.
6. *Hindernisse* - Überlegen Sie im Voraus, welche Umstände Sie daran hindern könnten, Maßnahmen abzuschließen und entwickeln Sie eine Strategie, mit diesen Hindernissen umzugehen. Solche Hindernisse können mit Faktoren wie fehlender Zeit, Ressourcen, finanzielle Mittel und unzureichende Unterstützung durch Andere, etc. zusammenhängen.

(Blankoarbeitsblätter für den Maßnahmenplan und Beispiele für ausgefüllte Maßnahmenpläne können Sie separat von diesem Bericht unter [www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee](http://www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee).) ausdrucken.

## Durchführung

Der beste Rat, den wir Ihnen für die Umsetzung Ihres Entwicklungsplans geben können, ist: BEGINNEN SIE JETZT. HEUTE, nach Ausarbeitung des Plans, sind Sie motiviert; morgen schon holen Ihre Arbeit und der Alltag Sie wieder ein und lenken Sie von Ihren Zielen ab. Handeln Sie jetzt.

- Vereinbaren Sie ein Treffen mit Ihrem Vorgesetzten, Berater oder Mentor, um Ihren Plan durchzugehen und ihn nach deren Ratschlägen zu verfeinern.
- Nehmen Sie an den nötigen Kursen und Lehrgängen teil.
- Besuchen Sie die Bibliothek oder die örtliche Buchhandlung, um sich Bücher, Kassetten oder CD's zu besorgen.
- Stellen Sie eine Liste mit anderen beruflichen Aktivitäten zusammen, die Sie diese Woche beginnen werden.

Denken Sie daran, dass letztendlich Sie dafür verantwortlich sind, etwas zu ändern. Bitte erinnern Sie sich bei Ihrem weiteren Entwicklungsprozesses an Folgendes:

- Geben Sie nicht auf. Halten Sie an Ihren Zielsetzungen fest und lassen Sie in Ihren Bemühungen nicht nach.
- Überprüfen Sie Ihren Maßnahmenplan regelmäßig und stellen Sie sicher, dass Sie sich auf dem richtigen Weg befinden und Ihre Ziele innerhalb des vorgesehenen Zeitrahmens erreichen werden.
- Belohnen Sie sich, wenn Sie Ihre Ziele und die erwünschten Ergebnisse erreichen.
- Ständige Verbesserung ist der Schlüssel zur persönlichen Entwicklung. Sobald Sie die in Ihrer Maßnahmenplanung gesteckten Ziele erreicht haben, bewerten Sie Ihre Situation erneut, überprüfen Sie Ihre Ergebnisse, definieren Sie neue Ziele und setzen Sie Ihren Weg zur persönlichen Entfaltung und Entwicklung fort.



