

Standard - Kompetenzmodell: Verkaufsleiter - Entwicklungsbericht mit Feedback über Ihre Kompetenzen

für Max Mustermann

7/5/2012

[Einführung](#)

[Wie Sie Ihren Bericht lesen](#)

[Das Modell](#)

[Ihre ASSESS-Ergebnisse](#)

[Entwicklungsvorschläge](#)

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

[Grafisches Profil](#)

Exklusiver Lizenzträger für ASSESS in Zentral Europa, SCHEELEN AG, www.assess-online.de
- MUSTERREPORT - Dieser Report ist nicht für Seminare und Coaching zu verwenden!



Copyright © 1999-2012 Bigby, Havis & Associates, Inc. gemäss dem Assess Systems, Dallas, TX, USA. Alle Rechte vorbehalten.

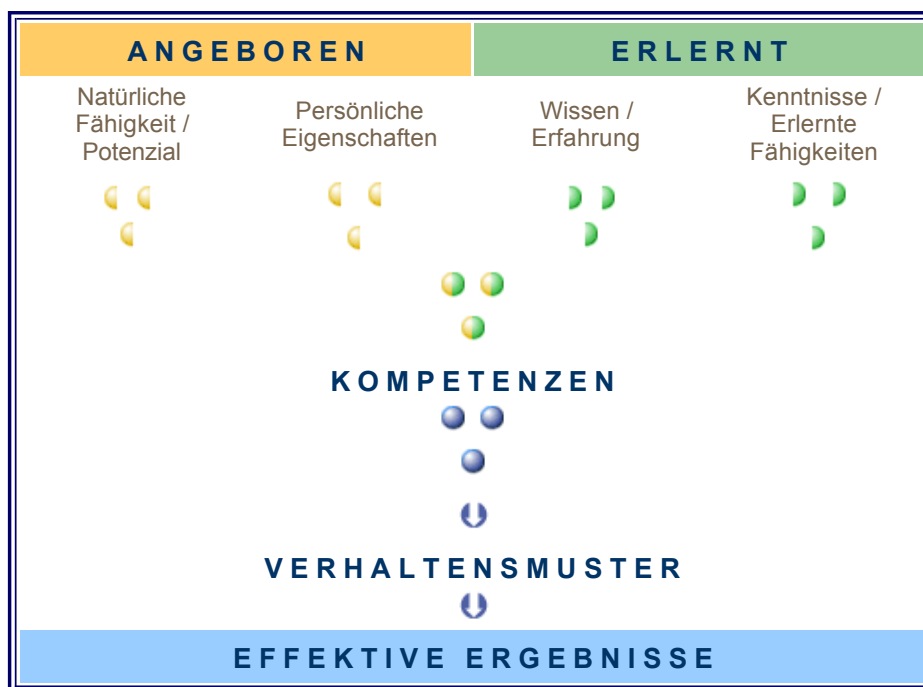
Verwendete Normen für diesen Report: German (2012)

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.

Standard-Kompetenzmodell: Verkaufsleiter (Deutsch)

Entscheidungsstärke	Gute Entscheidungen souverän und unter optimalem Zeitaufwand zu treffen.
Ergebnisorientiertes Handeln	Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.
Kundenorientierung	Kundenbedürfnisse vorausszusehen und Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu fördern oder zu unterstützen, die die Kundenerwartungen übertreffen.
Belastbarkeit	Professioneller und positiver Umgang mit Problemen, Druck und Stress am Arbeitsplatz.
Verkäuferische Überzeugungskraft	Andere überzeugen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erwerben.
Zielorientierte Führung	Andere führen und motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Zielsetzungen zu erreichen.
Motivationskraft	Andere zu guten Leistungen anzuspornen, indem Begeisterung und Leidenschaft für gute Arbeit aktiv vermittelt werden.
Verhandlungsführung	Die Bedürfnisse und Motive beider Parteien erkennen und Win-Win-Situationen für beide Seite erzielen.
Präsentationsfähigkeiten*	Über die Fähigkeit verfügen, in einem offiziellen Rahmen effektiv mit den Zuhörern zu kommunizieren.

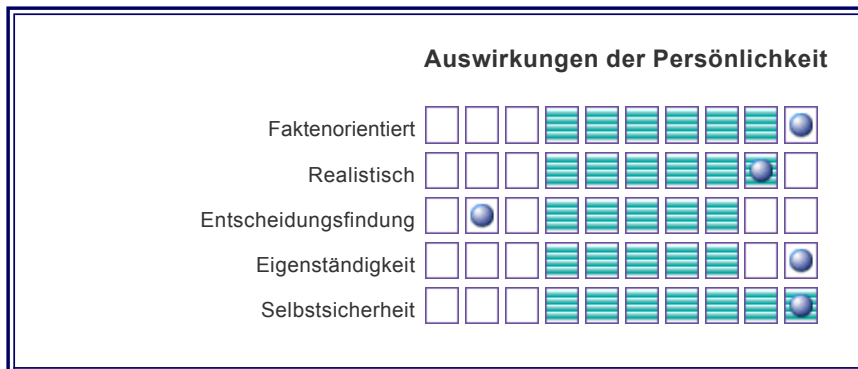
**Kompetenzen werden den durch ASSESS festgestellten Persönlichkeitseigenschaften nicht maßgeblich beeinflusst. Entwicklungsfeedback und -vorschläge sind für diese Kompetenzen über das Assess 360-System erhältlich.*

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.

Entscheidungsstärke

Gute Entscheidungen souverän und unter optimalem Zeitaufwand zu treffen.



Bemerkungen:

Förderlich

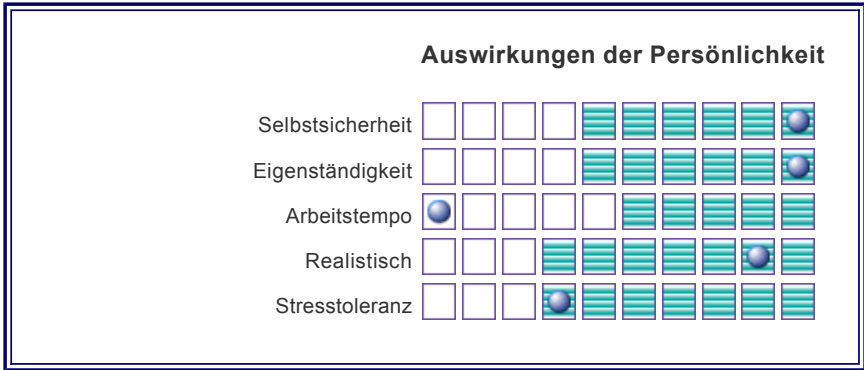
- Sie dürften bei der Analyse von Problemen praktisch vorgehen und nach Lösungen streben, die im Unternehmen realisierbar sind.
- Aufgrund Ihrer bestimmten Art sollten Sie in der Lage sein, andere von den Gründen und Vorzügen Ihrer Entscheidungen zu überzeugen.

Potenzielle Probleme

- Auch wenn Ihre faktenbasierte Methode es Ihnen ermöglicht, Informationen objektiv zu bewerten und den Wert einer Lösung zu beurteilen, sollten Sie bedenken, dass viele der besten Lösungen ursprünglich aus einem Gefühl oder einer Intuition heraus entstehen.
- Ihre Zurückhaltung scheint geringer zu sein, als für diese Kompetenz gewünscht wird. Daher könnten Sie gelegentlich reagieren, ohne die Konsequenzen oder potenziellen Ergebnisse Ihrer Entscheidungen ausreichend abzuwägen.
- Sie sind so selbständig, dass Sie es manchmal versäumen könnten, Beiträge, Vorschläge oder Feedback von anderen einzuholen, bevor Sie eine endgültige Entscheidung treffen. Dies kann die Qualität Ihrer Entscheidungen beeinträchtigen und später die Unterstützung der anderen für Ihre Entscheidung mindern. Insbesondere bei Entscheidungen zu komplexen Themen oder in Situationen, in denen die Unterstützung anderer von kritischer Bedeutung ist, sollten Sie daran denken, diejenigen um Vorschläge und Feedback zu bitten, die von der Entscheidung betroffen sind, bevor Sie sich engültig festlegen.

Ergebnisorientiertes Handeln

Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.



Bemerkungen:

Förderlich

- Mit Ihrer bestimmten und energischen Art sollten Sie in der Lage sein, andere zu beeinflussen, um Ergebnisse zu erzielen.
- Da Sie sehr 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.
- Mit Ihrer praktischen und pragmatischen Art dürften Sie sich um konkrete und unmittelbare Ergebnisse bemühen.
- Da Sie ebenso belastbar wie die meisten anderen Menschen sind, sollten Sie in der Lage sein, trotz Stress in den meisten Situationen positiv zu bleiben.

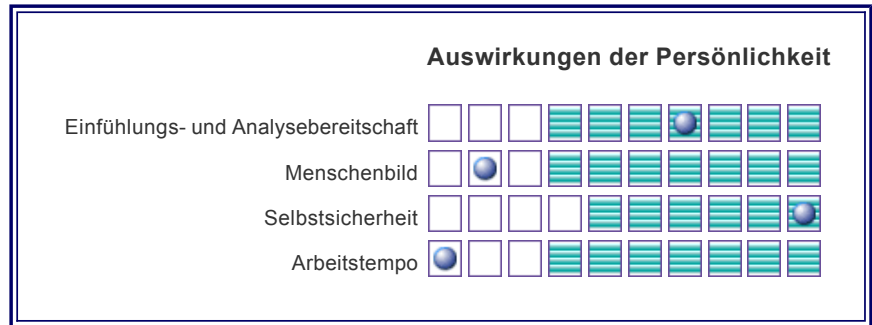
Potenzielle Probleme

- Ihr sehr langsames Arbeitstempo beeinträchtigt möglicherweise Ihre Fähigkeit, selbst eine hohe Arbeitsleistung zu erbringen und könnte Ihre Fähigkeit schwächen, andere zu hohem Einsatz anzuspornen. Sie sollten sich gezielt bemühen, schneller und energischer zu arbeiten, um bei dieser Kompetenz effektiv zu sein.

Auch wenn Sie sehr selbständig erscheinen, deuten Ihre Antworten darauf hin, dass Sie Ihren Verpflichtungen möglicherweise nicht immer konsequent nachkommen. Daraus lässt sich schließen, dass Sie gelegentlich mehr Arbeit annehmen, als Sie tatsächlich bewältigen können. Um effektiver zu werden, sollten Sie Tendenzen vermeiden, sich zu viel aufzubürden und versuchen, mehr Aufgaben zu delegieren.

Kundenorientierung

Kundenbedürfnisse vorausszusehen und Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu fördern oder zu unterstützen, die die Kundenerwartungen übertreffen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Da Sie ebenso nachdenklich und reflektiv wie die meisten anderen Menschen sind, dürften Sie in der Lage sein, umfassend zu denken. Dies sollte Ihnen dabei helfen, das Angebot auf die Kundenbedürfnisse abzustimmen.
- Ihre energische Art dürfte Ihnen helfen, sich für kundenorientierte Initiativen einzusetzen. Weiterhin sollte sie Sie dabei unterstützen, andere zu beeinflussen und zu leiten, kundenorientierte Aktivitäten und Aufgaben zu übernehmen.

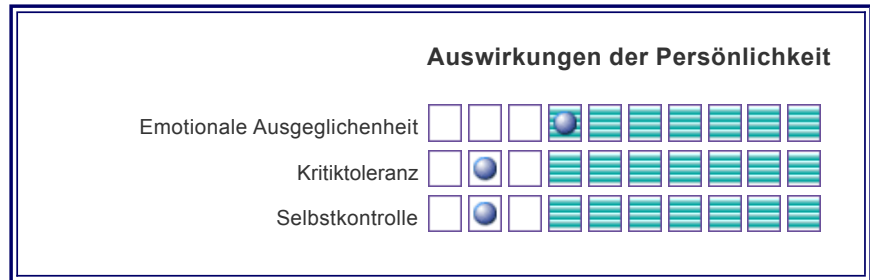
Potenzielle Probleme

- Da Sie andere mit leichter Vorsicht und Skepsis sehen, könnten Sie den Kundenabsichten misstrauen. Möglicherweise zögern Sie gelegentlich aufgrund Ihrer Sorge, übervorteilt zu werden, sich für Strategien vom Typ "Der Kunde ist König" einzusetzen.
- Ihre langsame und gemächliche Arbeitsweise könnte Ihre Fähigkeit beeinträchtigen, kundenorientierte Initiativen und Aktivitäten zu verfechten bzw. umzusetzen. Stellen Sie sicher, dass Sie anderen als Beispiel dienen, indem Sie ein Gespür für die Kundenbedürfnisse zeigen.

Auch wenn die oben dargestellten Skalen gute Indikatoren dessen sind, was unter anderem für eine hohe Kundenorientierung benötigt wird, kann ASSESS nicht bewerten, wie effektiv Sie sind oder wie wichtig es für Sie ist, den Kunden zufriedenzustellen. Andere, nicht von ASSESS beurteilte Faktoren, wie Wissen und Erfahrung, können sich noch stärker auswirken. Es gibt viel Literatur über gute Strategien und Praktiken, um die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen und ihre Erwartungen zu übertreffen. Wir empfehlen, dass Sie regelmäßig zu diesem Thema lesen, insbesondere Fachzeitschriften und andere Quellen, die speziell für Ihre Branche herausgegeben werden.

Belastbarkeit

Professioneller und positiver Umgang mit Problemen, Druck und Stress am Arbeitsplatz.



Bemerkungen:

Förderlich

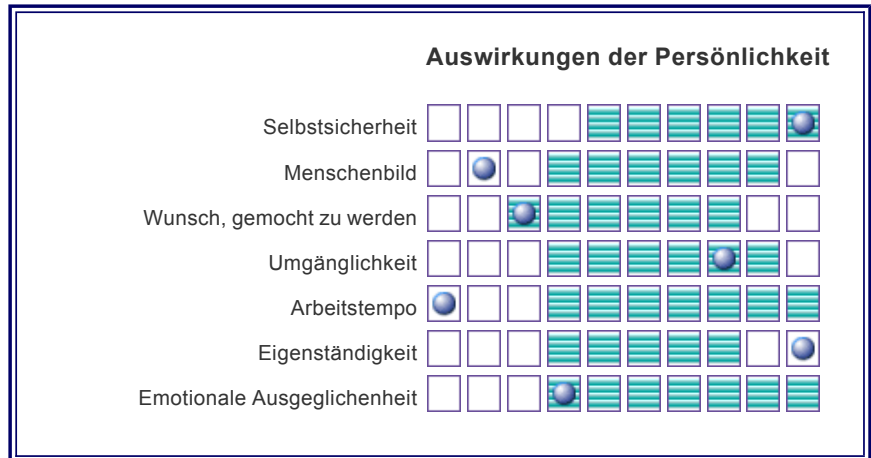
- Mit Ihrem optimistischen Wesen dürften Sie in der Lage sein, eine positive Einstellung zu wahren, auch wenn Sie dem täglichen Stress und Druck des Jobs ausgesetzt sind.

Potenzielle Probleme

- Ihre Ergebnisse lassen darauf schließen, dass Ihre Ansichten manchmal subjektiv geprägt sind und Sie empfindlich auf Kritik reagieren. In diesen Situationen nehmen Sie Probleme möglicherweise zu persönlich und hören Kritik in Äußerungen, die nicht als solche gemeint sind. Wenn dies geschieht, könnten Sie eher defensiv als konstruktiv reagieren. Kommt Ihnen dies bekannt vor, sollten Sie den Entwicklungsvorschlägen, die in einem nachfolgenden Abschnitt dieses Berichts angeboten werden, besondere Aufmerksamkeit schenken, um mit diesen Eigenschaften besser umzugehen.
- Da Sie etwas ausdrucksstärker als die meisten Menschen sind, sind Ihre Gefühle und Emotionen wahrscheinlich erkennbar. Sie sollten sich gelegentlich daran erinnern, in unpassenden Momenten ihre Gefühle nicht zu zeigen.

Zielorientierte Führung

Andere führen und motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Zielsetzungen zu erreichen.



Bemerkungen:

Förderlich

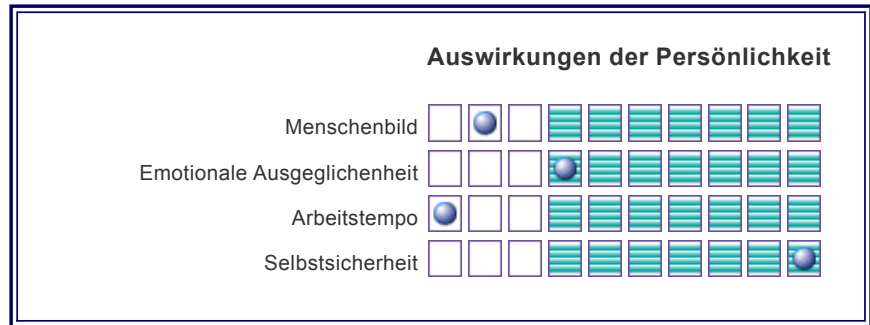
- Da Sie von Natur aus energisch sind, dürfte Ihnen eine Führungsrolle gefallen. Ihr bestimmter und lenkender Stil sollte es Ihnen ermöglichen, ihre Gruppe aktiv zu leiten.
- Da es für Sie nicht übermäßig wichtig ist, gemocht zu werden, dürften Sie in der Lage sein, harte Entscheidungen zu treffen oder bei Bedarf unpopuläre Meinungen zu vertreten.
- Da Sie sozial extrovertiert sind, sollten Sie sich im persönlichen Umgang mit Ihren Mitarbeitern wohl fühlen.
- Ihre im Allgemeinen optimistische Einstellung sollte sich positiv auf die Moral Ihrer Gruppe auswirken.

Potenzielle Probleme

- Aufgrund Ihrer Tendenz, andere im Allgemeinen skeptisch zu sehen, könnten Sie unterstellten Mitarbeitern gegenüber manchmal überkritisch sein. Bemühen Sie sich, die Stärken und Beiträge Ihrer Mitarbeiter zu sehen und konzentrieren Sie sich darauf, positiv und konstruktiv zu sein, wenn Sie Feedback geben.
- Ihre gemächliche Arbeitsweise lässt darauf schließen, dass Sie möglicherweise nicht den nötigen persönlichen Einsatz (Energie und Arbeitstempo) zeigen, um andere effektiv zu führen. Sie werden sich und andere wahrscheinlich dazu antreiben müssen, Ziele rechtzeitig zu erreichen.
- Möglicherweise sind Sie so unabhängig, dass Sie nicht angemessen delegieren. Sie könnten zu viele Aufgaben selbst erledigen und es anderen nicht ermöglichen, sich an anspruchsvolleren Aufgaben zu versuchen. Bemühen Sie sich bewusst, andere einzubinden und Aufgaben zu verteilen.

Motivationskraft

Andere zu guten Leistungen anspornen, indem Begeisterung und Leidenschaft für gute Arbeit aktiv vermittelt werden.



Bemerkungen:

Förderlich

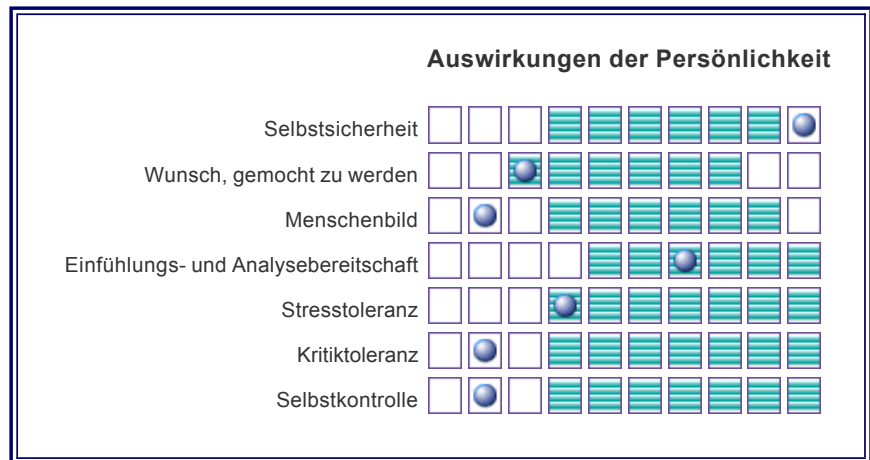
- Ihr im Allgemeinen optimistisches Wesen dürfte von Vorteil sein, wenn Sie andere ermutigen und motivieren möchten.
- Ihr bestimmte und energische Art sollte in der Rolle des Motivators von Vorteil sein. Sie dürften in der Lage sein, Mitarbeitern bei Bedarf selbstsicher gute Leistungen abzuverlangen.

Potenzielle Probleme

- Ihre Tendenz, andere kritisch oder skeptisch zu bewerten, könnte gelegentlich Ihre Fähigkeit beeinträchtigen, andere zu motivieren und anspornen. Sie konzentrieren sich möglicherweise zu sehr auf die Schwächen der anderen, und bei ihnen könnte das Gefühl entstehen, dass Sie Ihnen nicht vertrauen oder nicht erwarten, dass Sie gute Leistungen erbringen.
- Wahrscheinlich spornt ihr gemächliches Arbeitstempo andere nicht an, insbesondere wenn Sie bei ihnen den Eindruck erwecken, wenig Einsatz zu zeigen und geringe Ergebnisse zu produzieren. Sie sollten Ihren Einsatz und ihre Produktivität vielleicht erhöhen, um andere zu guten Leistungen anspornen. Sehen Sie hierzu die Vorschläge, die in einem nachfolgenden Abschnitt dieses Berichts angeboten werden.

Verhandlungsführung

Die Bedürfnisse und Motive beider Parteien erkennen und Win-Win-Situationen für beide Seite erzielen.



Bemerkungen:

Förderlich

- Ihr moderates Bedürfnis, gemocht zu werden, dürfte für diese Kompetenz von Vorteil sein. Sie dürften in der Lage sein, auf eine günstige Vereinbarung hinzuarbeiten, ohne übermäßig darauf bedacht zu sein, es den anderen recht zu machen.
- Ihre natürliche Neigung, Menschen und Sachverhalte umfassend zu betrachten, dürfte in dieser Position von großem Vorteil sein. Dies könnte Ihnen helfen, Sachverhalte so aufzuarbeiten, dass ein gemeinsamer Nenner für alle gefunden werden kann.
- Da Sie im Allgemeinen belastbar und positiv sind, sollten Sie in der Lage sein, dem Stress und Druck von Verhandlungen standzuhalten.

Potenzielle Probleme

- Sie sind möglicherweise in Verhandlungen so energisch, dass Sie die Situation dominieren und der anderen Partei keine Möglichkeit lassen, ihren Standpunkt angemessen vorzutragen. Wenn Sie diese Tendenz nicht kontrollieren, könnte sie dazu führen, dass sich andere Ihren Vorschlägen unnötig widersetzen.
- Sie sehen andere weniger positiv, als für diese Kompetenz ideal wäre. Möglicherweise nehmen Sie nicht immer Gutes von anderen an oder glauben nicht, dass sie rechtschaffene Absichten haben könnten. Um effektiv zu sein, müssen Sie sich bemühen, andere bei Verhandlungen konstruktiver und ausgewogener zu sehen.
- Ihre persönliche Kritikempfindlichkeit könnte gelegentlich Ihre Fähigkeit beeinträchtigen, in Verhandlungen objektiv zu bleiben. Wenn dies geschieht, nehmen Sie die Situation möglicherweise zu persönlich und reagieren defensiv.
- Da Sie über weniger Selbstkontrolle verfügen, als für diese Position ideal ist, sagen oder tun Sie möglicherweise manchmal Dinge, ohne angemessen darüber nachzudenken.

Aufgrund der Kombination aus Ihrem geringen Bedürfnis, gemocht zu werden, und Ihrem bestimmten Auftreten sind Sie bei Verhandlungen möglicherweise zu aggressiv, konkurrenzbetont und schroff. Auch wenn Konkurrenzdenken in vielen Situationen sicher vorteilhaft sein kann, verhandeln Sie wahrscheinlich eher auf einer "Win-Lose" als einer "Win-Win"-Basis.

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.

Entscheidungsfindung

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Entscheidungsstärke

Die Bewertungsergebnisse zeigen, dass Sie der Personentyp sind, der die schnelle Bewertung von Situationen und Entscheidung für einen Aktionskurs mag. Während Sie wahrscheinlich fortfahren, wenn Andere vorsichtig und unschlüssig sein könnten, führt dies möglicherweise auch zu Entscheidungen, die ohne genügende Überlegung von Alternativen und möglichen Konsequenzen getroffen werden, falls damit nicht entsprechend umgegangen wird. Wenn Sie merken, dass Sie Entscheidungen treffen, die nicht in dem Maß, wie Sie es möchten durchdacht sind, oder wenn Sie Dinge tun, die Sie später bedauern, ziehen Sie die folgenden Vorschläge in Betracht.

Aktivitäten

Nehmen Sie für ein paar Minuten eine Auszeit und denken Sie Ihre Entscheidungen oder Aktionen sowie ihre Auswirkung vor einer Reaktion durch. Vermeiden Sie, Schnellentscheidungen oder schnelle Annahmen zu treffen.

Entwickeln Sie die Angewohnheit, alle Alternativen und deren potentiellen Konsequenzen vor dem Agieren zu überprüfen.

Folgen Sie besonders bei wichtigen Entscheidungen der Maxime "denk einmal, denk zweimal und schlaf darüber", bevor Sie sich entscheiden.

Folgen Sie im Allgemeinen diesen Richtlinien zum Treffen von Entscheidungen:

- Identifizieren und sammeln Sie alle Informationen, die Sie benötigen.
- Suchen Sie nach der wirklichen Ursache des Problems.
- Wägen Sie verschiedene Lösungen ab.
- Vermeiden Sie Schnellentscheidungen. Öffnen Sie sich für neue Informationen, auch nach dem Treffen der Entscheidung.

Wenn Sie eine Initiative durchführen, stellen Sie sicher, dass Sie sich die Zeit nehmen, Ihre Aktionen zu planen. Vor Beginn:

- Identifizieren Sie die Themen, die während der Durchführung auftreten können. Wer sind die betroffenen Parteien? Wer muss im Prozess involviert werden? Welche Arten von Informationen benötigen Sie, um zu beginnen?
- Entwickeln Sie einen detaillierten Plan und Zeitablauf. (Was, wann, wer und wie)

Faktenorientiert

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Entscheidungsstärke

Die Bewertungsergebnisse zeigen, dass Sie in Ihrem Denken sehr faktenorientiert sind. Während diese Methode von Vorteil sein kann, könnten Sie so auf Daten orientiert sein, dass Sie dazu tendieren, Dinge entweder schwarz oder weiß zu sehen und keinen Platz für Grauzonen oder Ausnahmen zu Regeln zulassen. Ziehen Sie die folgenden Vorschläge in Betracht:

Aktivitäten

Fordern Sie sich selbst, "zwischen den Zeilen zu lesen", statt Dinge als gegeben anzunehmen. Unternehmen Sie bewusste Anstrengungen, um nach Subtilitäten in Situationen zu suchen, bevor Sie eine Schlussfolgerung ziehen oder eine Meinung formen. Schützen Sie sich davor, in Ihren Ansichten zu stur oder zu rechthaberisch zu sein.

Bitten Sie vor dem Treffen einer Entscheidung um Meinungen von den Personen, die von dieser Entscheidung betroffen werden. Versuchen Sie diese Meinungen zu verwenden (oder Sie zumindest zu berücksichtigen), wenn Sie Ihre Entscheidung treffen.

Spielen Sie bei sich selbst den Anwalt des Teufels. Betrachten Sie den anderen Standpunkt, bevor Sie Ihren eigenen verteidigen.

Bedenken Sie, dass Intuition fast so wichtig ist (und manchmal wichtiger ist) wie Fakten. Wenn Andere an etwas stark glauben, nehmen Sie sich die Zeit, deren Standpunkt in Betracht zu ziehen. Geben Sie ihnen die Möglichkeit, Argumente für ihre Meinung aufzubauen.

Unternehmen Sie größere Anstrengungen, um neuen Ideen aufgeschlossen zu begegnen. Wahrhaft innovative Konzepte könnten noch keine Chance erhalten haben, sich zu bewähren oder durch Daten unterstützt worden zu sein. Versuchen Sie den besten Weg zu finden, um die Theorie zu testen, anstatt sie nicht zu berücksichtigen.

Arbeitstempo

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Ergebnisorientiertes Handeln
- Kundenorientierung
- Verkäuferische Überzeugungskraft
- Zielorientierte Führung
- Motivationskraft

Eine Überprüfung Ihrer Antworten in der Persönlichkeitsbefragung zeigt, dass Ihr Arbeitsstil wahrscheinlich gelassen ist. Es gibt sicher viele Wege zu Produktivität und Effektivität, nicht alle beinhalten ein schnelles Tempo. Gute persönliche Organisation, Arbeitsgewandtheit und pfeffig sein können genau wie ein hoher Energiespiegel Einfluss haben oder sogar noch mehr. Viele Dinge schnell zu erledigen könnte für die Effektivität in Ihren Job oder für Sie persönlich nicht wichtig sein. Wenn Sie jedoch merken, dass Sie wichtige Fristen versäumen, die Sie hätten einhalten können, wenn Sie sich angestrengt hätten oder wenn Sie nicht so viel erledigen, wie Sie sollten bzw. wenn Sie einfach wünschen, energischer zu sein, ziehen Sie die folgenden Vorschläge in Betracht:

Aktivitäten

Setzen Sie sich in Ihrer Arbeit ehrgeizige, dringende Fristen. Dies trifft auf wichtige Entscheidungen und auf Projekte zu.

Setzen Sie sich bei langen Projekten Zwischenfristen oder Kontrollpunkte zur Sicherstellung der fristgemäßen Erfüllung von erforderlichen Schritten.

Falls Sie nicht sowieso schon regelmäßig Sport betreiben, ziehen Sie dies in Betracht (nachdem Sie Ihren Arzt konsultiert haben, falls Sie sich nicht kürzlich einer Gesundheitsüberprüfung unterzogen haben). Überlegen Sie, ob nicht auch ein Kurs in Entspannungstechniken oder Joga für Sie in Frage kommt, um aufzutanken.

Wenn Sie feststellen, dass Sie Vormittags ein höheres Arbeitstempo haben bzw. das Sie aktiver sind als Nachmittags versuchen Sie, ob es Ihnen gut tut, sich während Ihrer Mittagspause kurz mit körperlichen Übungen zu betätigen oder einen Spaziergang zu machen. Auch das regelmäßige Üben und Anwenden von Entspannungstechniken kann den persönlichen Energiespiegel erhöhen.

Seien Sie sich bewusst, dass es zeitverschwendende Ereignisse gibt, die unsere tägliche Produktivität beeinträchtigen. Verwenden Sie die unten genannten Richtlinien, um zu lernen, wie man mit einigen üblichen Zeitverschwendern umgeht.

Persönliche Unorganisiertheit:

- Beenden Sie, was Sie beginnen. Vermeiden Sie, zwischen mehreren unbeendeten Projekten hin und her zu springen.
- Legen Sie einen Platz für die Unterlagen, Bücher, etc. fest, die Sie am häufigsten verwenden und behalten Sie diesen bei.
- Halten Sie Ihren Schreibtisch frei von Projekten und Dokumenten, die nicht auf der Tagesordnung stehen.

Mangel an Zielen, Prioritäten und Fristen:

- Erstellen Sie eine Liste Ihrer Ziele zu Beginn eines jeden Tages (eine "Erledigungs-"Liste).
- Teilen Sie große Jobs in kleine Teile. Gehen Sie sicher, dass Sie mit den Teilen des Jobs so früh wie möglich beginnen, die Sie nicht mögen. Belohnen Sie sich selbst regelmäßig, indem Sie einen Teil des Jobs tun, den Sie wirklich mögen.
- Gehen Sie die Elemente mit der höchsten Priorität zu Ihrer besten Tageszeit an. (Die Frühstunden sind gewöhnlich die besten.)
- Setzen Sie sich feste Fristen, bis wann Sie einen Job erledigt haben wollen.

Unentschlossenheit oder Zögern:

- Treffen Sie die Entscheidung, mit einem Projekt zu beginnen und geben Sie es durch die Mitteilung an Andere nach Außen

hin bekannt.

- Belohnen Sie sich für beharrliche Anstrengungen mit kurzen Pausen.
- Setzen Sie kurzfristige Ziele, die zur Fertigstellung des Projekts führen.
- Seien Sie willig, Entscheidungen basierend auf Teilinformationen zu treffen.

Ermüdung:

- Wenn Sie merken, dass Sie durch Tagträumen oder durch anderes unproduktives Verhalten Zeit verschwenden, nehmen Sie sich eine kurze Pause. Stehen Sie auf, spazieren Sie umher und kehren Sie dann wieder zur Arbeit zurück.
- Wenn Sie wirklich müde sind, hören Sie auf. Planen Sie weiterzuarbeiten, wenn Sie sich ausgeruht haben.

Eigenständigkeit

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Entscheidungsstärke
- Zielorientierte Führung

Sie beschreiben sich selbst als eine sehr selbstständige Person. Dies ist ein starker persönlicher Vorteil, durch den Sie in der Lage sein sollten, Initiativen zu ergreifen, sich für Handlungskurse zu entscheiden und Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Einige sehr selbstständige Personen haben Schwierigkeiten, Andere in ihre Aktivitäten einzubeziehen. Sie tendieren dazu, zu viel selbst zu tun und arbeiten nicht zusammen, bitten nicht um Hilfe oder delegieren nicht genügend. Wenn diese Aussage Sie beschreibt, ziehen Sie die folgenden Vorschläge in Betracht:

Aktivitäten

Überzeugen Sie sich selbst, dass Sie nicht "alles tun" müssen. Es spricht nichts dagegen, sich auf Andere zu verlassen.

Unternehmen Sie bewusste Anstrengungen, um Andere in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Untergeordnete (oder Andere, die weniger fähig und wissend als Sie sind) könnten beim ersten Versuch keine so gute Entscheidung wie Sie treffen. Sie werden sich jedoch durch weiteres Üben verbessern, in welches Sie sie involvieren. Sie können dies weiterhin mit Zunahme ihrer Fähigkeiten mehr Ihrer Zeit wichtigeren Themen, komplexeren Problemen, etc. widmen. Sehen Sie dies als eine kurzfristige Investition für einen langfristigen Profit.

Ähnliche Aussagen könnten in bezug auf das Teilen oder Delegieren von Verantwortlichkeiten getroffen werden. Andere sind möglicherweise nicht in der Lage, die Aufgabe so gut wie Sie auszuführen, aber sie werden sich nie verbessern, wenn Sie weiterhin alle Dinge selbst erledigen. Sie werden merken, dass die investierte zusätzliche Anstrengung im Überwachen der Arbeit Anderer, während sie lernen (die Aufgabe so gut wie Sie auszuführen) langfristig Früchte tragen wird. Sie werden fähiger und benötigen weniger Hilfe, während Sie über mehr Zeit verfügen, sich auf wichtigere Aufgaben in Ihrem Job zu konzentrieren.

Einige allgemeine Vorschläge für die Delegation beinhalten:

- Erkennen Sie die Tatsache, dass Andere Verantwortung übernehmen und häufig Aufgaben so gut wie Sie erledigen können.
- Delegieren ist ein exzellenter Weg für die Entwicklung ihrer Fähigkeiten.
- Vermeiden Sie nur die Jobs an Andere zu delegieren, die Sie nicht selbst tun möchten. Wenn Sie einen "unangenehmen Job" delegieren müssen, versichern Sie dem Mitarbeiter, dass dieser Job wichtig ist und dass er/sie nicht nur die "unangenehmen Jobs" zur Erledigung bekommen werden.

Schritte im Delegationsprozess beinhalten:

1. Regelmäßige Überprüfung Ihrer Schlüsselaufgaben und die Bewertung der Bereitschaft Ihrer Untergeordneten.
2. Fragen Sie sich selbst, welche Aufgaben Ihre Untergeordneten jetzt ausführen können, wenn sie sich dazu mit Ihrer Hilfe anstrengen.
3. Identifizieren Sie Aufgaben, die sich für das Weiterdelegieren eignen.
4. Besprechen Sie die Aufgabe mit jedem Untergeordneten und drücken Sie Ihr Vertrauen in ihre Fähigkeiten aus.
5. Bieten Sie bei Bedarf Training, Anleitung und Leistungsfeedback an.
6. Überprüfen Sie die Ergebnisse bzw. den Fortschritt.

Selbstsicherheit

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Verhandlungsführung

Hohes Durchsetzungsvermögen

In Ihren Antworten in der Persönlichkeitsbefragung haben Sie sich selbst als eine sehr bestimmt auftretende Person beschrieben, die sich darin wohl fühlen sollte, Andere zu leiten und zu beeinflussen. Dies ist sicher in den meisten Geschäftssituationen, als auch im Leben im Allgemeinen von Vorteil. Ohne entsprechende Beherrschung kann Bestimmtheit jedoch in Aggressivität umschlagen und damit das Nehmen oder Fordern, von dem, was Sie möchten, auf Kosten der Bedürfnisse Anderer erfolgen. Übermäßig bestimmt auftretende Personen können auch weniger energische Personen einschüchtern und dazu führen, dass wichtiges Feedback, Vorschläge, Alternativen und Kooperation gehemmt werden. Ziehen Sie einige der folgenden Vorschläge in Betracht, um Ihre Bestimmtheit zu zügeln.

Aktivitäten

Entwickeln Sie Ihre Fähigkeiten im Zuhören, sodass Sie sich der Wirkung, den Ihr starker Stil auf Andere hat bewusst sind.

Mildern Sie Ihre Anweisungen an Andere mit Aussagen, dass Sie deren Meinungen und Kommentare hören und verstehen.

Um nicht aggressiv zu klingen, denken Sie daran, Themen statt Personen zu konfrontieren, wenn es ein zu lösendes Problem gibt.

Finden Sie andere Gebiete oder Aktivitäten, wo Sie sich abregieren können, wie z.B. Laufen, Gehen, Schwimmen, Tennis spielen oder andere Sportarten. (Konsultieren Sie vor Beginn eines Trainingsprogramms unbedingt einen Arzt.)

Wenn Sie dazu tendieren, Andere zu kontrollieren und zu leiten, statt Dinge vom "wir"- oder "Team"-Standpunkt aus anzugehen, ziehen Sie die Teilnahme an einer teamaufbauenden Entwicklungsübung in Betracht.

Besuchen Sie einen Trainingskurs für Durchsetzungsvermögen in Ihrem örtlichen Gemeindezentrum, Fachhochschule, Universität oder andere Bildungseinrichtungen für Erwachsene. Suchen Sie insbesondere nach einem Kurs, wo Sie die Möglichkeit für Rollenspiele haben und Feedback über den Unterschied zwischen Durchsetzungsvermögen und Aggressivität erhalten.

Menschenbild

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Kundenorientierung
- Zielorientierte Führung
- Motivationskraft
- Verhandlungsführung

Die Bewertungsergebnisse zeigen, dass Sie dazu tendieren, Andere von einem kritischen Standpunkt aus zu betrachten. Die positive Seite ist, dass Sie wahrscheinlich kleine Fehler bemerken, bevor Sie zu einem großen Fehler werden. Sie werden es wahrscheinlich nicht zulassen, dass andere Personen Sie übervorteilen. Die negative Seite ist, dass Sie dazu tendieren, zu perfektionistisch und zu kritisch zu sein sowie schwer zufrieden zu stellen sind. Wenn Ihnen diese Kommentare bekannt vorkommen, ziehen Sie die folgenden Vorschläge in Betracht, um Ihre Toleranz Anderen gegenüber zu erhöhen:

Aktivitäten

Fragen Sie sich selbst, ob Sie eine ausgeglichene Sicht auf Andere haben -- das heißt, betonen Sie die Vorzüge und Nachteile Anderer gleichermaßen (ihre Stärken und ihre Schwächen)?

Arbeiten Sie daran, toleranter und realistischer in Ihren Erwartungen von Anderen zu sein. Versuchen Sie Andere zu beurteilen, wie Sie selbst gern beurteilt werden möchten und versuchen Sie Andere im Zweifelsfall positiv zu sehen und nehmen Sie nicht an, dass ihre Absichten immer verdächtig sind.

Geben Sie Anderen ab und zu eine zweite Chance.

Arbeiten Sie an der Etablierung von Beziehungen zu Anderen, die anders als Sie sind. Die Interaktion mit Personen von unterschiedlichem Werdegang wird Ihnen helfen zu verstehen, welchen einzigartigen Beitrag Andere leisten können.

Kritiktoleranz

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Belastbarkeit
- Verhandlungsführung

Ihre Bewertungsergebnisse zeigen, dass Sie dazu tendieren, negatives Feedback persönlicher zu nehmen, als es beabsichtigt ist. Gelegentlich sind Sie von diesem Feedback verletzt oder beleidigt, selbst wenn die Absicht der anderen Person darin besteht, Ihnen konstruktive Informationen zur Verbesserung zu geben. Ohne Kontrolle könnte diese Überempfindlichkeit die Qualität Ihrer interpersonellen Beziehungen beeinträchtigen. Dies kann von Anderen als Verteidigung wahrgenommen werden und sie davon abhalten, Ihnen wertvolle Vorschläge und Feedback zu geben. Personen könnten Ihnen keine Ratschläge mehr geben und Sie könnten die Möglichkeit versäumen wirkliche Verbesserungsideen von Anderen zu erhalten.

Aktivitäten

Um in Ihren interpersonellen Beziehungen mehr Objektivität zu entwickeln:

- Fragen Sie sich selbst, warum Ihre Gefühle verletzt sind. Ist es, weil Sie von sich selbst Perfektion fordern und auf Vorschläge, dass Sie weniger als besser sind, überreagieren? Bedenken Sie, dass Jeder Vor- und Nachteile hat (Stärken und Schwächen). Gehen Sie nicht so streng mit sich um. Versuchen Sie, gut, selbst sehr gut, aber nicht unbedingt jedes Mal perfekt zu sein.
- Das nächste Mal, wenn Sie merken, dass Jemand an Ihnen Kritik übt, nehmen Sie Abstand von der Situation und versuchen Sie sie objektiver zu sehen. Vielleicht versuchen sie nur, Ihnen Informationen zu geben, ohne dass eine Aussage über Ihren persönlichen Wert getroffen wird.
- Bedenken Sie, dass wir alle Feedback benötigen, sowohl positives als auch negatives, um wachsen und uns entwickeln zu können. Versuchen Sie beides taktvoll zu akzeptieren. Wenn Sie zu defensiv reagieren, könnten Andere aufhören, Ihnen wertvolle Informationen zu geben.

Um im Empfang von Feedback effektiver zu sein:

- Während Andere nicht immer wissen, wie man Feedback auf konstruktivste oder taktvollste Weise gibt, sollten Sie erkennen, dass die Informationen, die sie versuchen zu überbringen sehr nützlich sein können.
- Hören Sie sorgfältig zu und unterbrechen Sie nicht. Nehmen Sie sich Zeit, um das Feedback zu analysieren und versuchen Sie, objektiv zu reagieren.
- Stellen Sie Fragen, um sicherzustellen, dass Sie verstanden haben. (Zum Beispiel: "Können Sie mir ein Beispiel nennen, von dem, was Sie meinen? ")
- Wiederholen Sie kurz in eigenen Worten, was Sie denken, was die Person sagt. (Zum Beispiel: "Sie meinen, dass ich überreagierte, als Sie sagten . . .? ") Sie werden Ihrer Aussage entweder zustimmen oder ihre Mitteilung umformulieren, so dass Sie sie verstehen.
- Fahren Sie mit diesem Prozess fort, bis sie beide zustimmen, dass Sie das Feedback verstanden haben.
- Erkennen Sie berechnete Punkte an. Durchdenken Sie diese und besprechen Sie sie sorgfältig.

Selbstkontrolle

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Belastbarkeit
- Verhandlungsführung

Die Bewertungsergebnisse zeigen, dass Sie in Ihren Worten und Taten ausdrucksstark und unbeherrscht sind. Während diese Eigenschaften dazu beitragen können, dass Sie von Anderen als aufrichtig angesehen werden und man weiß, wo Sie stehen, könnte es auch dazu führen, dass Sie etwas sagen oder tun, was Sie später bedauern, sollte es nicht genügend beherrscht werden. Wenn diese Aussage Sie beschreibt, versuchen Sie einige der folgenden Vorschläge.

Aktivitäten

Nehmen Sie sich für einige Minuten eine Auszeit und denken Sie über Ihre Maßnahmen und Worte sowie deren Auswirkungen nach, bevor Sie reagieren. Vermeiden Sie, reaktiv zu sein.

Unternehmen Sie Schritte, um Ihre Diplomatie und Ihren Takt bei der Kommunikation mit Anderen zu erhöhen. Seien Sie sich bewusst, wie Sie Ihre Ideen gegenüber Anderen ausdrücken oder präsentieren. Bedenken Sie, wie viele andere Personen auf Ihre Worte reagieren und die notwendigen Anpassungen vornehmen, um Ihren Kommunikationsstil zu verbessern. Versuchen Sie in Konfliktsituationen ruhig zu bleiben. Statt zu reagieren, versuchen Sie zu pausieren und sich zu beruhigen (bis zehn zählen). Nachdem Sie sich etwas Zeit verschafft haben, versuchen Sie auf produktive Weise zu reagieren, das zu einer konstruktiven Lösung führt.

Scheuen Sie sich nicht davor, sich von Situationen zu entfernen, bis Sie genug Zeit hatten, Ihre Gedanken zu sammeln und Ihre Emotionen zu beherrschen. (Wenn Sie telefonieren, fragen Sie die Person, ob Sie sie für einen Moment in die Warteschleife setzen können.)

Vermeiden Sie, zu spontan oder übermäßig ausdrucksstark zu sein. Bitten Sie einem Freund, dem Sie vertrauen, Situationen aufzuzeigen, wo Sie Dinge gesagt oder getan haben, die einen Mangel an geschäftlicher Reife zeigten. Wenn Sie mit dieser Situation wieder konfrontiert sind, haben Sie einen Plan parat, wie Sie angemessener reagieren können.

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. 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.) 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.

Denkstil

Reflektierend	wenig hinterfragend	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	tiefgründig
Strukturiert	wenig systematisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	logisch, systematisch
Entscheidungsfindung	entscheidungsschnell, spontan	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	umsichtig, vorsichtig
Faktenorientiert	bezieht Emotionen mit ein, intuitiv	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	sachlich
Realistisch	phantasievoll	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	nüchtern, pragmatisch

Arbeitsstil

Arbeitstempo	gelassen, ungehetzt	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	schnell, geschäftig
Eigenständigkeit	teamorientiert	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	unabhängig, selbstständig
Arbeitsorganisation	mag keine festen Strukturen	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	bevorzugt feste Strukturen
Multi-Tasking	eine Sache nach der anderen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	vielfältige Aufgaben gleichzeitig
Bedürfnis nach Fertigstellung	wenig konsequent	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	zuverlässig
Akzeptanz von Kontrolle	benötigt / will wenig Vorgaben	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	wünscht Vorgaben
Stresstoleranz	empfindlich	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	belastbar
Wunsch nach persönlichen Freiräumen	wenig persönliche Freiräume	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	große persönliche Freiräume
Bedürfnis nach Anerkennung	Anerkennung unwichtig	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Anerkennung wichtig
Detailorientierung	meidet Details	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	mag detaillierte Arbeit

Beziehungsstil

Selbstsicherheit	zurückhaltend	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	selbstsicher, durchsetzungsstark
Umgänglichkeit	braucht wenig soziale Interaktion	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	offen, kontaktfreudig
Wunsch, gemocht zu werden	schwach ausgeprägt	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	stark ausgeprägt
Menschenbild	skeptisch, vorsichtig	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	vertrauensvoll, positiv
Einfühlungs- und Analysebereitschaft	wenig Empathie u. Analysebestreben	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	verständnisvoll, einfühlend
Emotionale Ausgeglichenheit	skeptisch, kritisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	optimistisch, positiv
Kritiktoleranz	subjektiv, empfindlich	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	objektiv, dickhäutig
Selbstkontrolle	impulsiv, spontan	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	beherrscht, bedacht
Kulturelle Anpasstheit	unkonventionell, individualistisch	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	konventionell, angepasst