



COACHING

ENTWICKLUNGSPLAN ZUR STRATEGISCHEN SELBSTERKENNTNIS

Bericht für: Sam Poole

ID: HC560419

Datum : 12.03.2021



Einführung

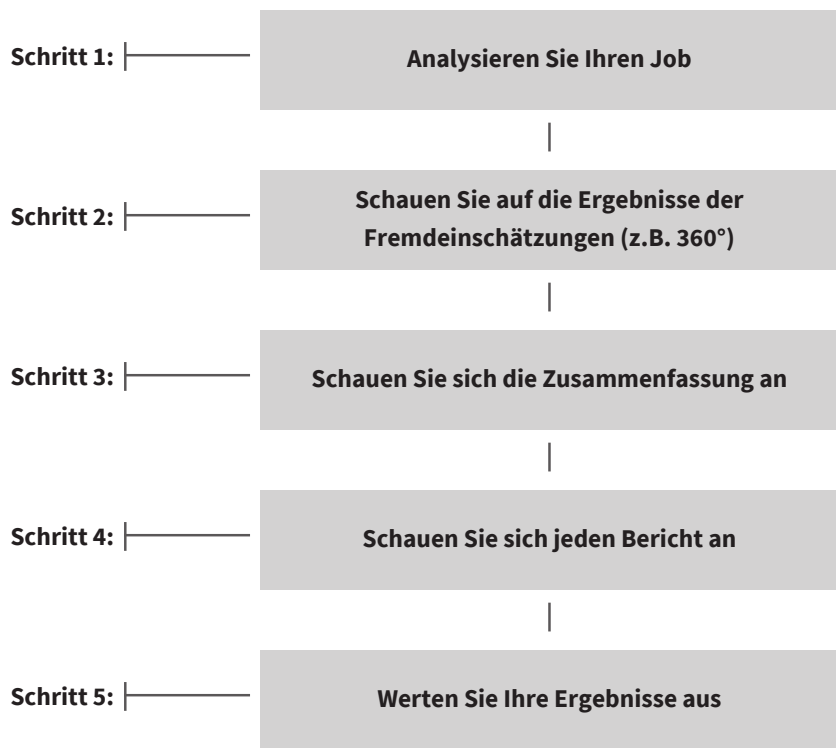
Der Coachingbericht weist Ihnen den Weg bei Ihrer Entwicklungsplanung. Er hilft Ihnen, die Ergebnisse der Berichte (und alle anderen Ergebnisse, die Sie eventuell haben) zu integrieren und in einen verständlichen Entwicklungsplan zu überführen. Sie können diesen Bericht effektiv alleine nutzen oder aber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

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

Checkliste zum Prozess

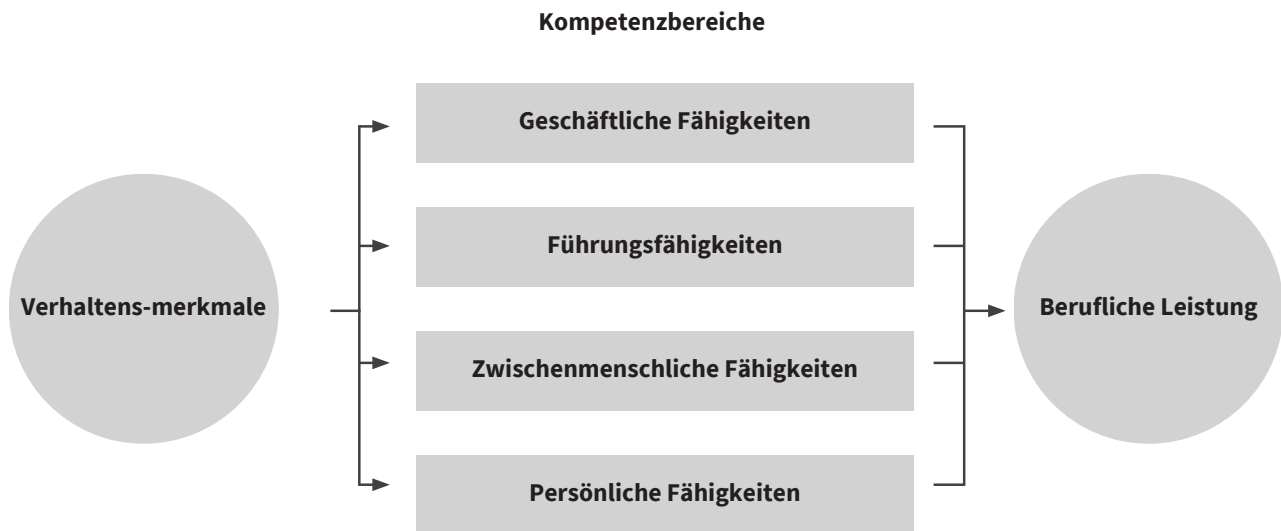
Die unten aufgeführte Prozesscheckliste stellt die notwendigen Schritte heraus, um die Informationsflut bezüglich Ihrer Entwicklung voll und ganz zu verstehen. Sie gibt an, wie diese Informationen genutzt werden können, um einen verständlichen Entwicklungsplan zu entwerfen. Bevor Sie beginnen, sollten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

Dieser Bericht hält sich an die unten dargestellte Reihenfolge:



Allgemeines Modell

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



Berufliche Leistung

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

Kompetenzbereiche

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

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

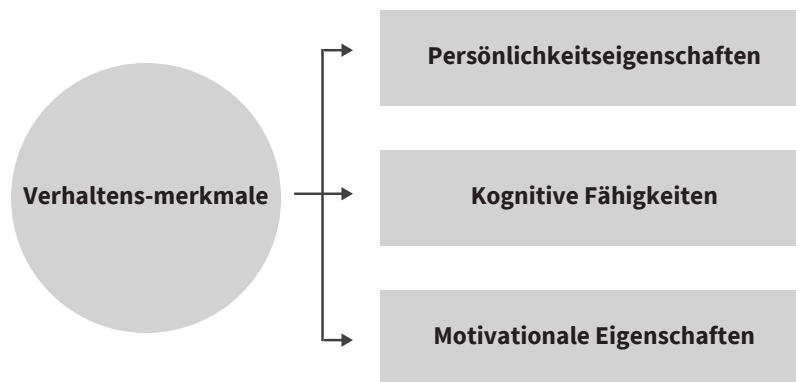
WAS WIR TUN UND WIE WIR ES TUN, GEMESSEN DURCH ARBEITSPLATZ-BEZOGENES FEEDBACK



Verhaltensmerkmale

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

WARUM WIR TUN WAS WIR TUN, GEMESSEN DURCH TESTVERFAHREN





Das Modell anwenden

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

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

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

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



Schritt I - Analysieren Sie Ihren Job

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

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



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

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

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



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

Schritt 3 - Schauen Sie sich Ihre Zusammenfassung an

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

Leistungsstärken

Persönliche Auswirkungen

Sie sind aktiv, arbeiten hart, sind wettbewerbsorientiert und erpicht darauf, voranzukommen. Sie mögen Führungspositionen und genießen es, Verantwortung zu übernehmen. Sie sind bereit, in Gruppen die Initiative zu ergreifen und mit Hilfe Ihrer zwischenmenschlichen Fähigkeiten werden Sie in der Lage sein, Führungsrollen bei Teamprojekten zu übernehmen. Diese Tendenzen sind besonders in Positionen wichtig, die Überzeugungskraft erfordern, sowie die Fähigkeiten, andere zu führen und ohne Aufsicht arbeiten zu können. Andere nehmen Sie als dynamisch, gesprächig und sozial aktiv wahr. Es sollte Ihnen leicht fallen andere zu erreichen und einen starken, sogar lebhaften Eindruck bei Ihnen zu hinterlassen. Arbeiten, die den Umgang mit fremden Menschen erfordern, scheinen Ihnen besonders gut zu liegen. Es sollte Ihnen leicht fallen vor Gruppen aufzutreten und in der Öffentlichkeit zu sprechen. Das ist besonders wichtig bei Tätigkeiten, bei denen man permanent auf eine positive Art und Weise mit fremden Personen umgehen muss, z.B. im Verkauf, bei Schulungen, im Marketing und im Kundenservice.

Zwischenmenschliche Fähigkeiten

Sie sind ungewöhnlich diplomatisch, freundlich, charmant und einfühlsam gegenüber den Bedürfnissen und Gefühlen anderer. Sie werden in der Lage sein, Freundschaften zu schließen und aufrecht zu erhalten. Mitarbeitermoral ist Ihnen wichtig und sie sind ein guter Teamplayer. Sie schätzen es, andere zu unterstützen, zu schützen und ihnen zu helfen. Diese Eigenschaften erleichtern das Ausüben von Arbeiten, die Pflege, Kundenservice und die Entwicklung von Langzeitbeziehungen erfordern. Sie sind typischerweise planvoll, kontrolliert, sorgfältig, gewissenhaft und gut bei Details. Sie werden ein hart arbeitender und solider Angehöriger des Unternehmens sein (d.h. vertrauenswürdig und zuverlässig). Regeln, Vorgehensweisen und Klarheit der Aufgaben sind Ihnen wichtig und Sie werden erwarten, dass Projekte und Aufgaben gut und pünktlich erledigt sind. Sie schätzen es, hohe Qualität zu liefern und hohe Standards einzuhalten. Das ist besonders wichtig bei Tätigkeiten, die Sorgfalt, Genauigkeit und Aufmerksamkeit für Details erfordern.

Arbeits- und Lernstil

Sie sind stabil und selbstsicher, haben eine positive Grundhaltung und sind normalerweise gut gelaunt. Sie können im Betrieb leicht mit Druck und einer hohen Arbeitsbelastung umgehen und sind kaum reizbar. Kollegen und Teammitglieder werden Ihre Beständigkeit schätzen; dies ist besonders wichtig für Tätigkeiten und Aufgaben, bei denen eine hohe Dringlichkeit, Stress und/oder Risiko herrscht, und bei denen es notwendig ist, seine Emotionen unter Kontrolle zu halten. In stressreichen Zeiten können Ihre Mitarbeiter darauf zählen, dass Sie ruhig, beständig und optimistisch bleiben. Sie sind offen, neugierig und phantasie reich. Sie verstehen Gesamtzusammenhänge, können sehr schnell reagieren und fühlen sich wohl bei unstrukturierte Tätigkeiten, die mit Design, Erfindung oder Veränderung verbunden sind. Sie sind empfänglich für neue Ideen und schätzen es, neue Wege zu finden, etwas besser zu machen. Dies ist besonders bei Tätigkeiten wichtig, die Kreativität, Problemlösung, strategische Planung und Führung erfordern.



Sie sind aufgeweckt, sachkundig und auf dem Laufenden, was aktuelle Angelegenheiten und Fachwissen betrifft. Sie erscheinen ausserdem selbstdiszipliniert, erfolgsorientiert und produktiv und schätzen es, Aufgaben bis zu ihrer Beendigung zu verfolgen. Sie werden Schulungen für sich und andere schätzen, Möglichkeiten suchen, zu wachsen und sich zu entwickeln, und werden die neusten relevanten Kenntnisse bei der Arbeit einsetzen wollen. Diese Eigenschaften sind für die meisten Tätigkeiten wichtig.

Werte und Antrieb

Erfolgsmotivation

Obwohl Sie die Arbeit ernst nehmen, geniessen Sie es auch andere zu unterhalten, lieben die Vielfalt im Leben und wissen sich zu vergnügen. Sie sind stark daran interessiert, Ihre Karriere voranzutreiben, Sie bewerten sich hinsichtlich Ihrer Erfolge, vermeiden es, Zeit zu verschwenden und wollen in Ihrem Unternehmen und Ihrem Beruf etwas bewegen. Obwohl Sie positive Resonanz bezüglich Ihrer Leistung schätzen, sind Sie zögerlich selbst für sich zu werben und warten lieber ab, bis andere von dem, was Sie geschafft haben, Kenntnis nehmen.

Soziale Interessen

Sie geniessen es, neue Menschen zu treffen, Sie arbeiten gerne als Teil eines Teams und möglicherweise nicht gerne alleine. Sie geniessen den gesamten Prozess des Netzwerkknüpfens, was „die Fühler auszustrecken“, mit anderen zu kommunizieren und alte Bekanntschaften zu erneuern beinhaltet. Sie geniessen es, andere zu unterstützen und in ihrer Entwicklung zu unterstützen, besonders die, die die grösste Unterstützung benötigen. Sie helfen anderen, weil es richtig ist, das zu tun. Sie denken auch, dass es wichtig ist, auf Mitarbeitermoral zu achten, regelmässig mit den Mitarbeitern zu kommunizieren, diese nach Feedback zu fragen und Sie in Ihrer Arbeit zu ermutigen und zu unterstützen. Sie scheinen eine Balance zwischen Veränderung und Vielfalt auf der einen Seite und Stabilität und Gleichheit auf der anderen Seite zu bevorzugen. Sie sind in Ihrem Managementstil weder liberal noch konservativ: Sie scheinen eine natürliche Präferenz für Mässigung und Kompromiss zu haben. Sie schätzen die Lektionen der Vergangenheit, sind aber bereit in Hinblick auf die Zukunft zu experimentieren.

Unternehmerische Werte

Sie sind stark an finanziellen Aspekten interessiert und daran, Methoden zu finden, die Profitabilität und den Gewinn zu steigern. Sie sind wachsam was geschäftliche und Möglichkeiten und Investitionen betrifft, machen wenig finanzielle Fehler und besitzen wenig Sympathie für die, die solche Fehler machen. Sie scheinen unbesorgt zu sein, was einen sicheren Arbeitsplatz betrifft und sind bereit, Risiken einzugehen, um Ihre Karriere voranzutreiben. Sie benötigen nicht viele Anweisungen bei Ihrer Arbeit. Unerwartete Aufgabenänderungen machen Ihnen nichts aus.

Entscheidungsstil

Sie scheinen eine Balance zwischen Form und Funktion bei Entscheidungen zu finden. Sie wollen, dass die Ausstattung gut aussieht, aber auch verlässlich und effizient funktioniert. Sie verstehen sich auf die Abstimmung von elegantem Stil und lang anhaltender Leistung und nutzen dies bei der Entscheidungsfindung. Sie scheinen es zu geniessen, Probleme zu lösen, Sachverhalte zu analysieren und Bescheid zu wissen, was in der Welt geschieht. Sie interessieren sich für Technologien und unterlassen es in der Regel, Entscheidungen zu treffen, ohne die relevanten Hintergrundinformationen gesichtet zu haben. Sie präferieren es, Entscheidungen eher aufgrund von Daten zu treffen als aufgrund Ihrer Intuition.

Herausforderungen

Wirkung auf andere Menschen

Sie scheinen eine starke und enthusiastische Person zu sein, aber eine, die über die Zeit leicht frustriert und enttäuscht durch bzw. über die Leistung anderer erscheint. Wenn Sie enttäuscht werden, könnten Sie dazu tendieren, Projekte und sogar Menschen aufzugeben. Andere könnten Sie als launisch und kaum zufrieden zu stellen erleben. Sie erscheinen einfühlsam in Bezug auf andere Menschen, bewandert in der Unternehmenspolitik, aber aufmerksam und wachsam für Anzeichen schlechter Kooperation. Wenn Sie denken, dass Ihnen Unrecht getan wurde, könnten andere Sie als kritisch und streitlustig erleben. Sie sind eine sorgfältige Person, die kaum dumme Fehler macht. Allerdings könnten Sie gleichzeitig zu vorsichtig sein und, daraus resultierend, langsam in Ihrem Handeln und Ihrer Entscheidungsfindung erscheinen, sowie zögerlich irgendetwelche Risiken einzugehen. Sie sind eine Person, die auch mit etwas fertig wird, wenn es heiss her geht, ohne dabei den Mut zu verlieren. Da Sie relativ introvertiert sind, könnten andere Sie als jemanden erleben, der nicht zuhört, gleichgültig gegenüber Feedback ist und fern erscheint. Solange Sie ihnen es nicht sagen, werden andere kaum wissen, wann Sie denken, dass etwas falsch ist oder besser gemacht werden könnte. Trotzdem haben Sie Zweifel an der Kompetenz anderer, mögen es nicht angetrieben zu werden und wenn Sie verärgert sind, könnten Sie Dinge aufschieben und als stur und schwer zu coachen erlebt werden.

Persönliche Leistungserwartungen

Andere erleben Sie als wohlgezogen, höflich und zurückhaltend. Sie erscheinen aufrichtig, geradlinig und unauffällig. Sie wirken ein wenig zögerlich, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Sie scheinen smart, kreativ und ein wenig unorthodox in Ihrer Art zu Denken. Andere bemerken, dass Ihre Ideen unkonventionell, ungewöhnlich und unvorhersagbar scheinen. Diese Neigungen sind wichtig zum Problemlösen, aber mit der Zeit könnten andere Ihre Ideen unpraktisch, unrealistisch und nicht ausführbar finden.

Reaktion auf Autorität

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

Karriereentwicklung

Wenn Stärken zu Schwächen werden - Feedback zu Entwicklungsmöglichkeiten von Sam Poole

In Hinsicht auf Ihre ungewöhnliche Belastbarkeit und Fähigkeit mit Druck umzugehen, denken Sie daran, Ihre früheren Fehler mit einzubeziehen, um von ihnen zu lernen. Und stellen Sie sicher, dass Ihnen bewusst ist, dass andere Stress empfinden könnten, wenn Sie das nicht tun. Sie sind sehr daran interessiert, Ihre Karriere voranzutreiben. Arbeiten Sie daran, aufmerksam zu sein und schauen Sie nach Möglichkeiten, Ihre Interessen zu bekunden. Sie sollten darauf achten, jüngere Mitarbeiter oder Juniorteammitglieder nicht einzuschüchtern, andere Verantwortung übernehmen zu lassen und geduldig gegenüber denen zu sein, die weniger motiviert sind sich zu entwickeln. Sie sind so extravertiert und enthusiastisch, dass Sie eventuell daran denken müssen, sorgfältig darauf zu hören, was andere sagen und diese nicht zu unterbrechen - besonders, wenn Sie mit jüngeren oder unerfahrenen Kollegen und mit Kunden zu tun haben. Sie sollten es sich ausserdem zum Prinzip machen, Lob für erreichte Erfolge zu teilen. Da Sie es schätzen mit anderen gut zurecht zu kommen, tendieren Sie wahrscheinlich dazu, unbeliebte Positionen zu vermeiden. Machen Sie sich bewusst, nicht mehr zu versprechen als Sie einhalten können, sich Problemen zu stellen bevor sie nicht mehr zu beherrschen sind und lassen Sie andere wissen, welchen Standpunkt Sie zu bestimmten Themen vertreten. Sie sind so gewissenhaft, dass Sie daran denken sollten, dass Sie nicht alles alleine übernehmen können und dass es nicht möglich sein wird, jedes Projekt gleich gut abzuschliessen. Lernen Sie zu delegieren, Ihre Arbeit zu priorisieren und stellen Sie sicher, dass Sie die Notwendigkeit von Flexibilität erkennen, wenn erforderlich. Z.B. sollten Sie anderen erlauben, Sie zu unterbrechen, wenn es nötig ist. Obwohl Sie erfinderisch und phantasievoll sind, könnten Routineaufgaben Sie leicht langweilen; denken Sie daran, Aufgaben so lange zu verfolgen, bis sie beendet sind. Sie schätzen es, gut informiert zu sein und werden mit Eigeninitiative nach Schulungsmöglichkeiten suchen. Seien Sie sich bewusst, dass Sie frustriert werden könnten, wenn diese nicht greifbar sind. Darüber hinaus werden Sie es schätzen, wenn Sie sich Ihre eigenen Leistungsziele setzen können, da Sie sehr erfolgsorientiert sind.

Umgang mit Entgleisungstendenzen

- Erstens, denken Sie an Ihre Stärken - wenn Sie in Bestform sind, sind Sie ein aktiver, energischer und interessierter Mitarbeiter, der in eine Organisation Intensität und Zweckgebundenheit einbringen kann. Wenn Sie lernen, die Tendenz, verärgert oder frustriert zu sein und Ihre Art Emotionen auszudrücken, zu kontrollieren, dann werden Sie für andere noch hilfreicher sein.
- Zweitens, stellen Sie sicher, dass Sie genau auf Feedback von anderen eingehen, denen Sie vertrauen; das wird Sie besonders darin unterstützen durchzuhalten, wenn Sie wegen einer Person oder einem Projekt entmutigt werden und darüber nachdenken, nicht mehr mitzuwirken.
- Drittens, erkennen Sie, dass Sie dazu tendieren, gegenüber Menschen und Projekten übermässig enthusiastisch zu sein. Richten Sie auf diese Tendenz Ihre Aufmerksamkeit und lernen Sie Ihre anfänglich überhöhten Ausbrüche an Enthusiasmus zu kontrollieren. Auf diesem Weg werden Sie die Wahrscheinlichkeit reduzieren, später frustriert zu sein.
- Viertens, übermässig emotional zu sein kann unbeabsichtigte Wirkungen auf Ihr Team haben und dessen Produktivität und Leistung beeinflussen.
- Zum Schluss, halten Sie sich an Ihre Entwicklungspläne und Strategien und bleiben Sie auch in schwierigen Zeiten, wenn Sie entmutigt werden könnten, standhaft. Ändern Sie Ihre Erwartungen von „Ich wusste, dass das nichts wird“ in „Die Dinge laufen nicht gut, ich werde feststellen warum und was als nächstes zu tun ist, um voranzukommen“. Je öfter Sie darauf beharren, Ihre eigenen Probleme zu lösen, desto mehr werden Sie sich einen Ruf aufbauen, standhaft und verlässlich zu sein.

Zusammenfassung Ihrer Werte aus den Berichten

Skala	%	Skaleninterpretation
Hogan Personality Inventory		
Ausgeglichenheit	99	Betrifft Gelassenheit, Optimismus und ein stabiles Gemüt.
Ambition	85	Betrifft die Initiative zu ergreifen, wettbewerbsorientiert zu sein und Führungsrollen zu suchen.
Soziale Umgänglichkeit	77	Betrifft gesprächig, sozial anmassend und unterhaltsam zu erscheinen.
Einfühlungsvermögen	73	Betrifft verträglich, bedacht und talentiert im Aufrechterhalten von Beziehungen zu sein.
Besonnenheit	68	Betrifft gewissenhaft, verlässlich und regelkonform zu sein.
Wissbegierde	91	Betrifft neugierig, phantasie reich, visionär und schnell gelangweilt zu sein.
Lernansatz	74	Betrifft formelle Bildung zu geniessen und aktiv auf dem Laufenden in geschäftlichen und fachlichen Angelegenheiten zu bleiben.
Motives, Values, Preferences Inventory		
Anerkennung	25	Der Wunsch bekannt, wahrgenommen, sichtbar und berühmt zu sein.
Machtstreben	86	Der Wunsch nach Herausforderung, Wettbewerb, Anerkennung und Erfolg.
Genussstreben	98	Der Wunsch nach Spass, Aufregung, Vielfalt und Freude.
Selbstlosigkeit	95	Der Wunsch anderen zu dienen, die Gesellschaft zu verbessern und den weniger Glücklichen zu helfen.
Verbundenheit	94	Das Bedürfnis nach regelmässigen und vielfältigen sozialen Kontakten.
Tradition	41	Anliegen an Moral, Werten der Familie und Hingabe zu Verpflichtungen.
Sicherheitsstreben	35	Bedürfnis nach Struktur, Ordnung und Vorhersehbarkeit.
Profitstreben	79	Interesse daran Geld zu verdienen, Gewinne zu erzielen und geschäftliche Möglichkeiten ausfindig zu machen.
Ästhetik	39	Interesse an Aussehen, Gefühl, Stimmigkeit und Design von Produkten und künstlerischer Arbeit.
Wissenschaftsorientierung	80	Interesse an neuen Ideen, Technologie und eine rationale, datenbasierte Herangehensweise bei Problemlösungen.
Hogan Development Survey		
Sprunghaft	99	Betrifft erst übermässig enthusiastisch gegenüber Menschen/Projekten und dann von ihnen enttäuscht zu sein.
Skeptisch	99	Betrifft sozial aufmerksam, aber zynisch und übermässig empfindlich gegenüber Kritik zu sein.
Vorsichtig	85	Betrifft übermässig darüber besorgt zu sein kritisiert zu werden.
Distanziert	90	Betrifft einen Mangel am Interesse an oder dem Bewusstsein für die Gefühle anderer.
Passiver Widerstand	95	Betrifft charmant, aber unabhängig, stur und schwer zu coachen zu sein.
Anmassend	40	Betrifft überzogene Ansichten zu eigener Kompetenz und Selbstwert zu haben.
Draufgängerisch	47	Betrifft charmant, risikofreudig und auf der Suche nach Abenteuer zu sein.
Buntschillernd	36	Betrifft dramatisch, engagiert und aufmerksamkeits suchend zu sein.
Phantasie reich	91	Betrifft auf interessante, ungewöhnliche und sogar exzentrische Art und Weise zu denken und zu handeln.
Pedantisch	27	Betrifft gewissenhaft, perfektionistisch und schwer zu befriedigen zu sein.
Dienstbeflissen	5	Betrifft erpicht darauf zu sein zu gefallen und bei unabhängigem Handeln zu zögern.

Schritt 4 - Schauen Sie sich jeden Bericht an

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

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

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



Schritt 5 - Werten Sie Ihre Ergebnisse aus

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

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

Erstellen Ihres Entwicklungsplans

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

Ansatz Ihres Unternehmens

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

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

Formular zum Entwicklungsplan

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



Anhang A - Formular zum Entwicklungsplan

Ziel	Entwicklungsmaßnahmen	Ergebnisse		
		3 Monate	6 Monate	9 Monate