



# COACHING

## ENTWICKLUNGSPLAN ZUR STRATEGISCHEN SELBSTERKENNTNIS

---

**Bericht für:** John Score-Average

**ID:** UH555944

**Datum :** 11.23.2016

# Einführung

---

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

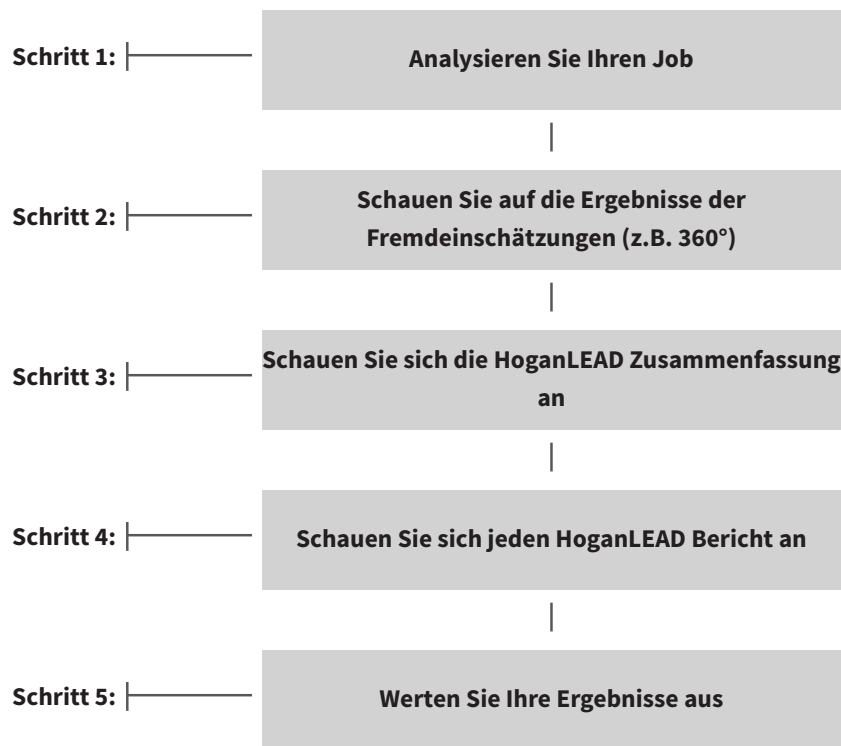
- Checkliste, um einen Entwicklungsplan zu erstellen
- Entwicklungsmodell, das Sie beim Zusammenführen der verschiedenen Ergebnisse unterstützt
- Arbeitsblatt zur Jobanalyse, um mehr über den Beruf zu erfahren, für den der Entwicklungsplan aufgestellt wurde (Schritt 1)
- Arbeitsblatt für Fremdeinschätzungen,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

# Checkliste zum Prozess

---

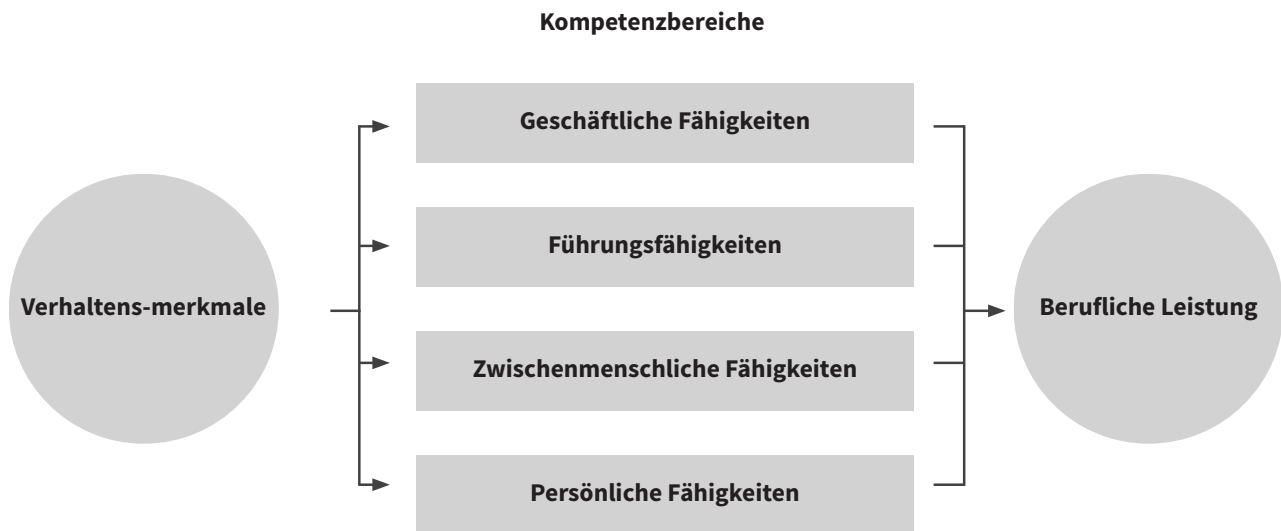
Die unten aufgeführte Prozesscheckliste stellt die notwendigen Schritte heraus, um die Informationsflut bezüglich Ihrer Entwicklung voll und ganz zu verstehen. Sie gibt an, wie diese Informationen genutzt werden können, um einen verständlichen Entwicklungsplan zu entwerfen. Bevor Sie beginnen, sollten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

Dieser Bericht hält sich an die unten dargestellte Reihenfolge:



# Allgemeines Modell

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



# Berufliche Leistung

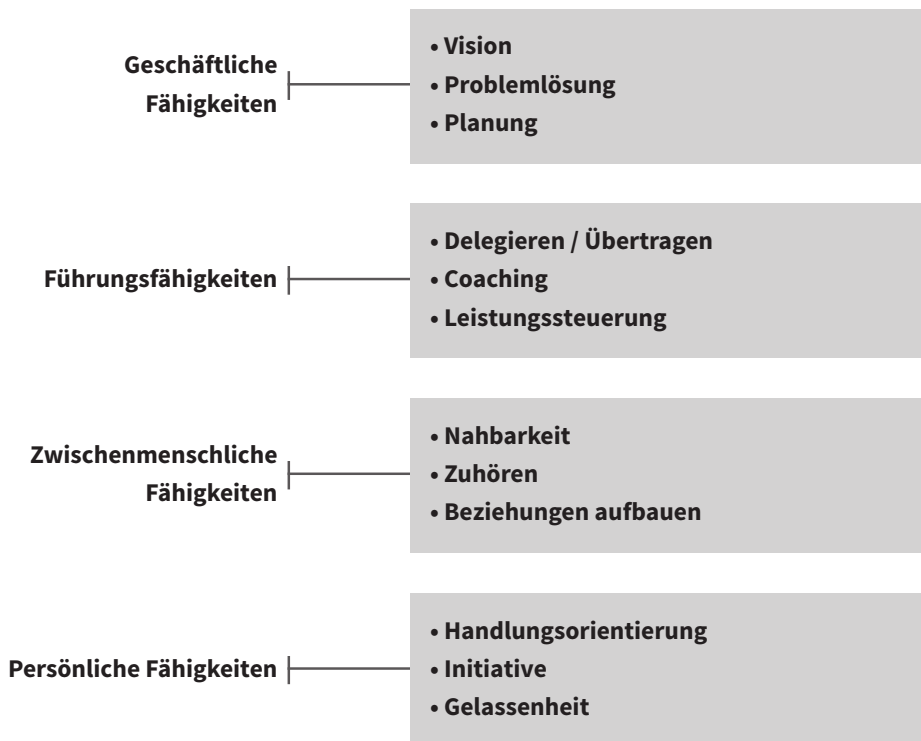
Ein angemessenes Entwicklungsziel sollte einen signifikanten Einfluss auf die berufliche Leistung haben. Wenn Sie über die Anforderungen des Arbeitsplatzes, die eine erfolgreiche Leistung beeinflussen, Bescheid wissen, dann besteht eine zielgerichtete Entwicklung aus dem Abgleich der drei Komponenten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

# Kompetenzbereiche

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

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

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

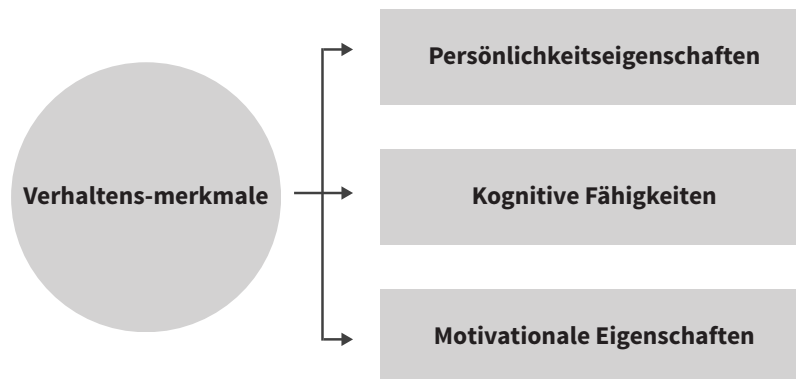


# Verhaltensmerkmale

---

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

## WARUM WIR TUN WAS WIR TUN, GEMESSEN DURCH TESTVERFAHREN



# Das Modell anwenden

---

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

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

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

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

# Schritt I - Analysieren Sie Ihren Job

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

Bereiche	Kompetenzen	Beschreiben Sie die wichtigste Voraussetzung am Arbeitsplatz
<b>GESCHÄFTLICH</b>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<b>FÜHRUNG</b>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<b>ZWISCHEN-MENSCHLICH</b>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
<b>PERSÖNLICH</b>	<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°)
<b>GESCHÄFTLICH</b>	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	_____ _____ _____ _____
<b>FÜHRUNG</b>	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	_____ _____ _____ _____
<b>ZWISCHEN-MENSCHLICH</b>	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	_____ _____ _____ _____
<b>PERSÖNLICH</b>	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	_____ _____ _____ _____

# Schritt 3 - Schauen Sie sich Ihre HoganLEAD Zusammenfassung an

---

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

## Leistungsstärken

### Persönliche Auswirkungen

Zurückhaltend und scheinbar entspannt, wird es Ihnen nichts ausmachen, anderen die Verantwortung zu überlassen. Im Allgemeinen werden Sie „politisches Verhalten“, das manchmal notwendig ist, um in einem Unternehmen aufzusteigen, vermeiden. Da Sie dazu neigen, keine Führungsrollen einzunehmen, basieren Ihre Beförderungen eher auf fachlichen Kompetenzen. Sie erscheinen freundlich, aufgeschlossen und nahbar und sind auch bereit zuzuhören und andere sprechen zu lassen.

### Zwischenmenschliche Fähigkeiten

Sie sind eine liebenswürdige und tolerante Person, die aber Stellung bezieht, wenn es notwendig ist. Sie sind angemessen planvoll und sorgfältig im Umgang mit Abläufen, aber genauso flexibel genug, um wenn nötig die Richtung zu wechseln.

### Arbeits- und Lernstil

Sie tendieren dazu, reflektiert und selbstkritisch zu sein. Dementsprechend sind Sie normalerweise aufmerksam gegenüber Fehlern, besorgt darüber bewertet zu werden, gehen auf Coaching und Feedback ein und arbeiten impulsiv und tatkräftig. Sie sind offen und neugierig, aber sie gehen auch zweckmässig an Problemlösungen heran. Sie scheinen nicht an Bildung oder Schulung als Selbstzweck interessiert zu sein und sind im Vergleich zu den meisten anderen Menschen nur mässig durch das Verfolgen akademischer Ziele motiviert. Das bedeutet keinen Mangel an Fähigkeiten; Menschen mit dieser Ausprägung interpretieren Lesen und Lernen wahrscheinlich eher als Mittel zum Zweck, als als etwas inhärent Wichtiges.

# Werte und Antrieb

---

## **Erfolgsmotivation**

Sie schaffen gerne eine Balance zwischen harter Arbeit und ausgelassener Freizeit und, obwohl Sie traditionelles Geschäftsverhalten und Geschäftspraktiken respektieren, sind Sie auch bereit mit der Zeit zu gehen. Sie scheinen ein angemessenes Interesse daran zu haben, Ihre Karriere voranzutreiben, aber Sie beachten die Ansprüche von Karriere, Familie und gesellschaftlichem Leben. Sie mögen es, bemerkt zu werden und geniessen es, dass Ihre Erfolge anerkannt werden - dafür rücken Sie sich sogar von Zeit zu Zeit in den Vordergrund.

## **Soziale Interessen**

Sie scheinen gleichermaßen glücklich zu sein, wenn sie alleine arbeiten oder als Teil eines Teams. Sie geniessen es, neue Menschen zu treffen, aber Sie haben auch gerne Zeit für sich alleine. Sie mögen Menschen, aber Sie haben nicht das Bedürfnis nach ständiger Interaktion. 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 scheinen eine vernünftige Einstellung zu Geld zu haben; obwohl Sie dessen Wert schätzen, sind Sie nicht zwanghaft mit Gehaltsfragen beschäftigt. Sie beurteilen sich teilweise nach dem Einkommen, aber Sie sind auch stolz auf Familie, Freunde und Freizeitaktivitäten. Sie bevorzugen es, Risiko und Unsicherheit zu minimieren; Sie bevorzugen es, dass Erwartungen ausgesprochen und Leistungsstandards explizit ausgedrückt werden. Für sie ist Vorsicht besser als Nachsicht, was bedeutet, dass Sie eher keine törichten Wagnisse eingehen; aber Sie könnten auch zögern, die Gelegenheiten zu nutzen, die notwendig sind, um Ihre Karriere voranzubringen.

## **Entscheidungsstil**

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

# Herausforderungen

---

## **Wirkung auf andere Menschen**

Sie scheinen eine energische und enthusiastische Person zu sein, aber eine, die schnell von der Leistung anderer verärgert oder enttäuscht ist. Das führt dazu, dass Sie von Zeit zu Zeit ein wenig irritiert und kritisch erscheinen, und als ob Sie Projekte und Menschen aufgeben würden. Sie scheinen sehr einfühlsam zu sein, was Motive und Intentionen anderer betrifft, aber manchmal ein wenig empfindlich und leicht beleidigt. Unter Druck könnten andere sie als misstrauisch, unkooperativ oder streitlustig ansehen. 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 irgendwelche Risiken einzugehen. Sie sind eine robuste Person, die Kritik und Widrigkeiten aushalten kann. Nichtsdestotrotz könnten andere denken, da Sie distanziert sein können, dass Sie unnahbar und abgehoben sind, und dass Ihnen deren Interessen egal sind. Da Sie so stoisch sind, könnte es sein, dass andere nicht wissen, was in Ihnen vorgeht. Sie mögen es auch nicht unterbrochen zu werden, können skeptisch gegenüber der Kompetenz anderer sein und sind möglicherweise schwer zu coachen.

## **Persönliche Leistungserwartungen**

Andere könnten Sie als eher gemässigt und zögerlich erleben, wenn es darum geht etwas zu sagen, ohne dass Ihre Meinung explizit gefragt ist. Sie erscheinen ehrlich, aber ein wenig distanziert und vorsichtig, keine von Ihnen als unnötig betrachteten Risiken einzugehen. Sie wirken ein wenig zögerlich, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Sie könnten außerdem zögerlich sein, Ideen zu äussern, die andere als radikal oder anders ansehen.

## **Reaktion auf Autorität**

Sie scheinen einigermaßen tolerant und flexibel, aber Sie könnten uneinheitlich in Ihren Standards zur Bewertung der Arbeit anderer sein - manchmal zu streng und manchmal zu nachsichtig. Sie erscheinen aufmerksam, kooperativ und mögen lieber Übereinstimmung als Diskussion. Auf der anderen Seite könnten Sie zögerlich sein, für unabhängige Entscheidungen einzustehen oder diese zu treffen, und vielleicht möchten Sie Ihrem Chef gefallen.

# Karriereentwicklung

---

## **Wenn Stärken zu Schwächen werden - Feedback zu Entwicklungsmöglichkeiten von John Score-Average**

Sie tendieren dazu, ein wenig abwehrend zu sein und könnten Dinge persönlich nehmen. Daher sollten Sie sich selbst regelmässig daran erinnern, lockerer zu werden und vielleicht sogar Stressmanagement zu betreiben. Im Hinblick auf Ihre Tendenz ein wenig passiv in sozialen Situationen zu sein, würden Sie von einem Training profitieren (Selbstbehauptung und/oder Sprechen in der Öffentlichkeit) - falls nötig auch für den aktuellen oder zukünftigen Job - um Ihre Bereitschaft zu erhöhen, das Wort und die Initiative zu ergreifen. Sie sollten daran erinnert werden, regelmässig mit Ihren Mitarbeitern zu sprechen, Ihnen Fragen zu stellen und Ihren Rat zu suchen. Ziel für Sie ist es, eine Balance zwischen den sozialen und den fachlichen Aspekten der Arbeit zu erreichen. Sie sollten die Erwartungen anderer während des Dialogs erahnen und ihre Bedürfnisse respektieren. Sie sollten positiv sein und daran denken, dass Sie das Vertrauen anderer gewinnen, indem Sie ehrlich und dankbar im Dialog mit ihnen sind. Denken Sie daran, geduldig zu sein, wenn andere Fehler machen - normalerweise machen andere keine absichtlichen Fehler. Sie sollten Veränderungen gegenüber offen bleiben und flexibel in unsicheren Situationen sein. Wenn Sie Entscheidungen treffen, sollten sie daran denken, dass Sie möglicherweise niemals alle relevanten Informationen haben, aber dennoch unverzüglich entscheiden sollten. Machen Sie sich die Mühe, Arbeit zu priorisieren und bedenken Sie dabei, dass nicht jede Aufgabe die gleiche Zeit oder Aufmerksamkeit beansprucht. Für jedes Unternehmen existiert eine generelle Vorstellung - es ist die Strategie und Vision für das Geschäft. Stellen Sie sicher, dass Sie sie verstehen, in der Lage sind, darüber zu sprechen, und dass sie wissen, wie Ihre Aktivitäten zu dieser Vorstellung beitragen können. Da Sie nicht besonders an traditioneller Bildung interessiert sind, sollten Sie sich die Mühe machen zu lesen, den Vorteil von Schulungsmöglichkeiten zu nutzen und Sie sollten andere darin unterstützen, das Gleiche zu tun. Sie sollten ihre bevorzugten Lernpraktiken bestimmen (z.B. Videos, Tonbänder, während des Arbeitens, usw.) und diese in Ihren Entwicklungsplanungsprozess einbeziehen.

## **Umgang mit Entgleisungstendenzen**

- Erstens, denken Sie an Ihre Stärken - wenn Sie in Bestform sind, sind Sie eine kooperative, angenehme Person, die gut als Teil eines Teams arbeitet. Sie sind gut in der Schlichtung von Streit, besänftigen aufgebrachte Gefühle und Sie sind ein loyaler Unterstützer guter Menschen und bewundernswerter Anlässe.
- Zweitens, denken Sie daran, dass wenn Sie wollen, dass Ihre Mitarbeiter loyal sind, dann müssen Sie Ihnen gegenüber loyal sein, auch wenn das manchmal bedeutet, Vorgesetzte zu verärgern.
- Drittens, wenn Sie nach Ihrer Meinung gefragt werden, sollten Sie sich Zeit nehmen, zu entscheiden, was Sie denken, und seien Sie darauf vorbereitet, Ihre Position zu verteidigen, wenn Sie herausgefordert werden.
- Viertens, obwohl Sie Konflikte nicht mögen wird es Zeiten geben, in denen Konfrontation und Uneinigkeiten unvermeidlich sind. Auf lange Sicht hängt Glaubwürdigkeit davon ab, dass man anderen auf eine taktvolle aber dennoch beharrliche Art begegnet.

# Zusammenfassung Ihrer Werte aus den HoganLEAD Berichten

Skala	%	Skaleninterpretation
<b>Hogan Personality Inventory</b>		
<b>Ausgeglichenheit</b>	32	Betrifft Gelassenheit, Optimismus und ein stabiles Gemüt.
<b>Ambition</b>	30	Betrifft die Initiative zu ergreifen, wettbewerbsorientiert zu sein und Führungsrollen zu suchen.
<b>Soziale Umgänglichkeit</b>	48	Betrifft gesprächig, sozial anmassend und unterhaltsam zu erscheinen.
<b>Einfühlungsvermögen</b>	47	Betrifft verträglich, bedacht und talentiert im Aufrechterhalten von Beziehungen zu sein.
<b>Besonnenheit</b>	43	Betrifft gewissenhaft, verlässlich und regelkonform zu sein.
<b>Wissbegierde</b>	38	Betrifft neugierig, phantasie reich, visionär und schnell gelangweilt zu sein.
<b>Lernansatz</b>	24	Betrifft formelle Bildung zu geniessen und aktiv auf dem Laufenden in geschäftlichen und fachlichen Angelegenheiten zu bleiben.
<b>Motives, Values, Preferences Inventory</b>		
<b>Anerkennung</b>	68	Der Wunsch bekannt, wahrgenommen, sichtbar und berühmt zu sein.
<b>Machtstreben</b>	55	Der Wunsch nach Herausforderung, Wettbewerb, Anerkennung und Erfolg.
<b>Genussstreben</b>	38	Der Wunsch nach Spass, Aufregung, Vielfalt und Freude.
<b>Selbstlosigkeit</b>	66	Der Wunsch anderen zu dienen, die Gesellschaft zu verbessern und den weniger Glücklichen zu helfen.
<b>Verbundenheit</b>	46	Das Bedürfnis nach regelmässigen und vielfältigen sozialen Kontakten.
<b>Tradition</b>	48	Anliegen an Moral, Werten der Familie und Hingabe zu Verpflichtungen.
<b>Sicherheitsstreben</b>	73	Bedürfnis nach Struktur, Ordnung und Vorhersehbarkeit.
<b>Profitstreben</b>	53	Interesse daran Geld zu verdienen, Gewinne zu erzielen und geschäftliche Möglichkeiten ausfindig zu machen.
<b>Ästhetik</b>	48	Interesse an Aussehen, Gefühl, Stimmigkeit und Design von Produkten und künstlerischer Arbeit.
<b>Wissenschaftsorientierung</b>	45	Interesse an neuen Ideen, Technologie und eine rationale, datenbasierte Herangehensweise bei Problemlösungen.
<b>Hogan Development Survey</b>		
<b>Sprunghaft</b>	69	Betrifft erst übermässig enthusiastisch gegenüber Menschen/Projekten und dann von ihnen enttäuscht zu sein.
<b>Skeptisch</b>	79	Betrifft sozial aufmerksam, aber zynisch und übermässig empfindlich gegenüber Kritik zu sein.
<b>Vorsichtig</b>	70	Betrifft übermässig darüber besorgt zu sein kritisiert zu werden.
<b>Distanziert</b>	66	Betrifft einen Mangel am Interesse an oder dem Bewusstsein für die Gefühle anderer.
<b>Passiver Widerstand</b>	68	Betrifft charmant, aber unabhängig, stur und schwer zu coachen zu sein.
<b>Anmassend</b>	6	Betrifft überzogene Ansichten zu eigener Kompetenz und Selbstwert zu haben.
<b>Draufgängerisch</b>	34	Betrifft charmant, risikofreudig und auf der Suche nach Abenteuer zu sein.
<b>Buntschillernd</b>	57	Betrifft dramatisch, engagiert und aufmerksamkeits suchend zu sein.
<b>Phantasie reich</b>	63	Betrifft auf interessante, ungewöhnliche und sogar exzentrische Art und Weise zu denken und zu handeln.
<b>Pedantisch</b>	38	Betrifft gewissenhaft, perfektionistisch und schwer zu befriedigen zu sein.
<b>Dienstbeflissen</b>	85	Betrifft erpicht darauf zu sein zu gefallen und bei unabhängigem Handeln zu zögern.

# Schritt 4 - Schauen Sie sich jeden HoganLEAD Bericht an

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

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

Bereiche	Potentialbericht	Risikobericht	Wertebericht
<b>GESCHÄFTLICH</b>	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:
<b>FÜHRUNG</b>	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:
<b>ZWISCHEN- MENSCHLICH</b>	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:
<b>PERSÖNLICH</b>	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:	Stärken:  Entwicklungsmöglichkeiten:



# Schritt 5 - Werten Sie Ihre Ergebnisse aus

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

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

# 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