



## Standard - Kompetenzmodell : Geschäftsführer - Entwicklungsbericht mit Feedback über Ihre Kompetenzen

für **Max Mustermann**

7/5/2012

[Einführung](#)

[Wie Sie Ihren Bericht lesen](#)

[Die Bewertung Ihrer Fähigkeiten](#)

[Das Modell](#)

[Ihre ASSESS-Ergebnisse](#)

[Entwicklungsvorschläge](#)

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

[Grafisches Profil](#)



[PDF Bericht](#)

Diesen Report können Sie in den folgenden Sprachen ansehen:

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

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



---

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

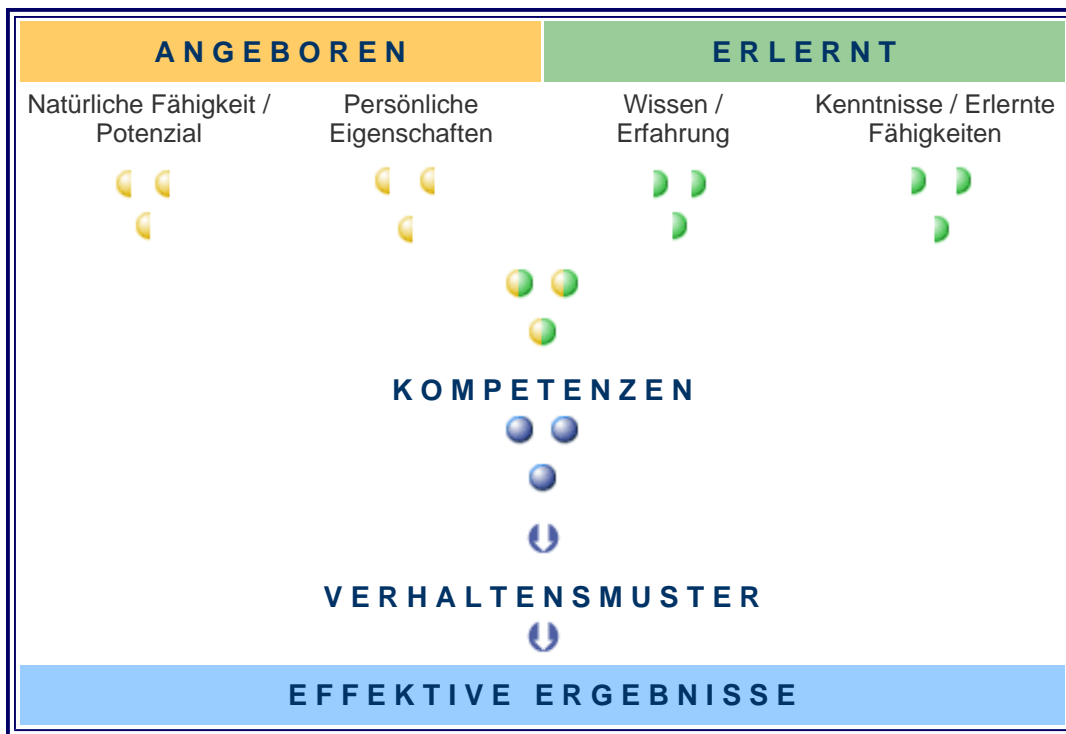
Verwendete Normen für diesen Report: German (2012)

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.

Da Fähigkeiten sich auf die meisten Kompetenzen auswirken können, werden sie hier getrennt aufgeführt.

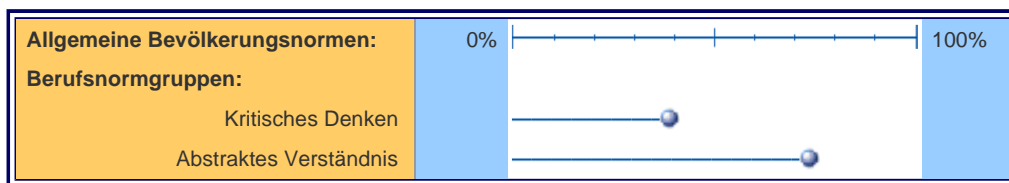
Die folgenden Ergebnisse beruhen auf Ihrer Leistung in standardisierten Fähigkeitstests. Sie werden als prozentuale Vergleiche mit allgemeinen Bevölkerungsnormen und Berufsnormen dargestellt.

Wenn Sie eine Position bekleiden oder anstreben, die einen Hochschulabschluss erfordert, sollten Sie sich, von wenigen Ausnahmen abgesehen, auf die Vergleiche mit den Berufsnormgruppen konzentrieren. Wenn Sie jedoch eine begrenzte formale Bildung haben, ist möglicherweise ein Vergleich mit der allgemeinen Bevölkerung angebrachter.

Denken Sie daran, dass Ihre Ergebnisse in den Tests der geistigen Fähigkeiten nur zum Teil Hinweise auf Ihre potenzielle Eignung für einen Beruf geben. Andere Faktoren wie Bildung, fachbezogene Ausbildung, relevante Berufserfahrung, persönliche Leistungen und Charakter sind ebenso wichtige Indikatoren des potenziellen zukünftigen Erfolgs.

Für die folgenden Fähigkeitstests waren Bewertungen verfügbar:

### Bewertung der geistigen Fähigkeiten im Vergleich zu:



**Bemerkungen:** Ihre kritischen Denkfähigkeiten scheinen so gut wie die eines typischen Fachmanns und besser als die der Durchschnittsperson zu sein. Sie sollten in der Lage sein, die meisten komplexen schriftlichen Probleme zu verstehen, die relativen Vorzüge verschiedener Interpretationen der präsentierten Informationen zu bewerten und sollten zu einer verlässlichen Schlussfolgerung kommen.




Sie sollten geringe Schwierigkeiten im Lösen von Problemen haben, die komplexe, abstrakte Informationen beinhalten. Sie sollten auch schnell neue Ideen begreifen und Probleme lösen können, die außerhalb Ihrer gewöhnlichen Erfahrung liegen.

**Standard-Kompetenzmodell: Geschäftsführer (Deutsch)**

<b>Visionskraft</b>	Langfristige Ziele erkennen und die Einführung anderer oder alternativer Ideen gestalten.
<b>Systematisches Problemlöseverhalten</b>	Lösung schwieriger Probleme durch sorgfältige und systematische Bewertung der Informationen sowie der Alternativen und möglichen Konsequenzen.
<b>Veränderungsinitiative</b>	Maßnahmen ergreifen, um Änderungsinitiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.
<b>Ergebnisorientiertes Handeln</b>	Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.
<b>Überzeugungskraft und Einflussnahme</b>	Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.
<b>Zielorientierte Führung</b>	Andere führen und motivieren, um die Unternehmensziele und individuelle Zielsetzungen zu erreichen.
<b>Unternehmenspolitisches Gespür</b>	Die politischen Zusammenhänge im Unternehmen erkennen und verstehen und die interne Dynamik nutzen, um Ziele zu erreichen.
<b>Unternehmerisches Denken und Handeln*</b>	Grundverständnis für Geschäfts- und Finanzkonzepte, für die Geschäftsvorgänge des Unternehmens und Einsatz des allgemeinen und Fachwissens, um effektiv zu arbeiten.
<b>Integrität*</b>	Wahrung eines hohen Standards an Fairness und Ethik im täglichen Miteinander.
<b>Zivilcourage*</b>	Den persönlichen Mut haben, schwierige Themen trotz möglichen Widerstands anzugehen.
<b>Präsentationsfähigkeiten*</b>	Über die Fähigkeit verfügen, in einem offiziellen Rahmen effektiv mit den Zuhörern zu kommunizieren.
<b>Kontinuierliches Lernen*</b>	Streben nach Wissenserweiterung und Verbesserung der Fertigkeiten durch Weiterbildung und Training. Motivation anderer, arbeitsrelevantes Wissen und Fertigkeiten zu erweitern und zu vertiefen.

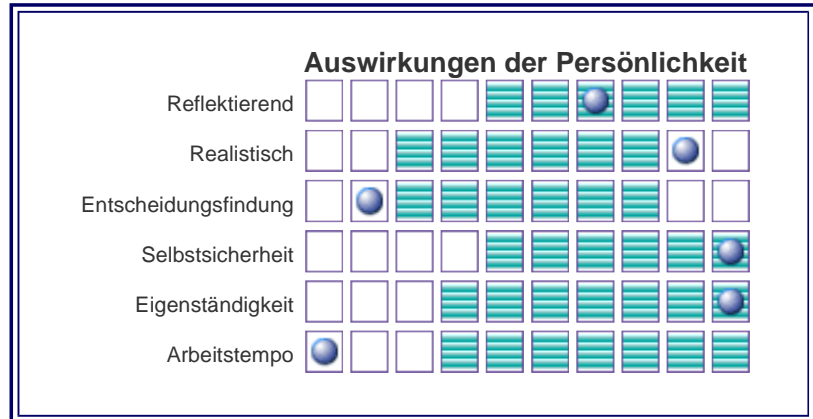
*\*Kompetenzen werden den durch ASSESS festgestellten Persönlichkeitseigenschaften nicht maßgeblich beeinflusst. Entwicklungsfeedback und -vorschläge sind für diese Kompetenzen über das Assess 360-System erhältlich.*

## 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.

**Visionskraft**

*Langfristige Ziele erkennen und die Einführung anderer oder alternativer Ideen gestalten.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Aufgrund Ihrer kritischen Denkweise dürften Sie Sachverhalte von mehreren Blickwinkeln aus betrachten. Sie sollten in der Lage sein, umfassend zu denken und langfristige Aspekte zu berücksichtigen, wenn Sie die Ziele und Richtung für Ihre Gruppe festlegen.
- Ihre energische Art dürfte von Vorteil sein, wenn Sie versuchen, neue Ideen oder Richtungswechsel zu verfechten. Ihr zwischenmenschliches Durchsetzungsvermögen sollte Ihnen dabei helfen, Unterstützung oder Rückhalt im Unternehmen aufzubauen, um Ideen in die Tat umzusetzen.
- Aufgrund Ihrer Selbstständigkeit sind Sie wahrscheinlich in der Lage, die Initiative zu ergreifen, um neue Ideen oder Visionen in Ihrem Unternehmen zu verfechten.

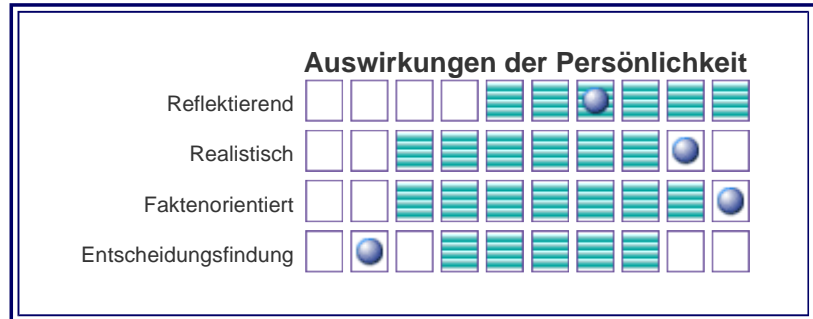
*Potenzielle Probleme*

- Auch wenn Ihr Pragmatismus sicherlich von Vorteil sein kann, haben Sie möglicherweise die Tendenz, die praktischen Aspekte zu Lasten der Innovation und Kreativität überzubetonen. Bemühen Sie sich, den Wert neuer Methoden, die auf den ersten Blick idealistisch oder unpraktisch erscheinen, abzuwägen.
- Da Sie etwas stärker zu Spontanität als Ernsthaftigkeit neigen, entscheiden Sie sich wahrscheinlich zu schnell für Ideen und Vorgehensweisen. Ohne entsprechende Disziplin zeigen Sie möglicherweise die Tendenz, Ideen oder Strategien aufzugreifen oder zu verwerfen, ohne sorgfältig darüber nachzudenken.
- Ihre Präferenz für ein langsames, gemächliches Arbeitstempo beeinträchtigt möglicherweise Ihre Fähigkeit, Ideen hervorzubringen und zu verfechten. Sie sollten gezielt versuchen, sicherzustellen, dass Sie durch Ihre Handlungen ein Gespür für Dringlichkeit zeigen und Ihre verbalen Zusagen untermauern.



**Systematisches Problemlöseverhalten**

*Lösung schwieriger Probleme durch sorgfältige und systematische Bewertung der Informationen sowie der Alternativen und möglichen Konsequenzen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

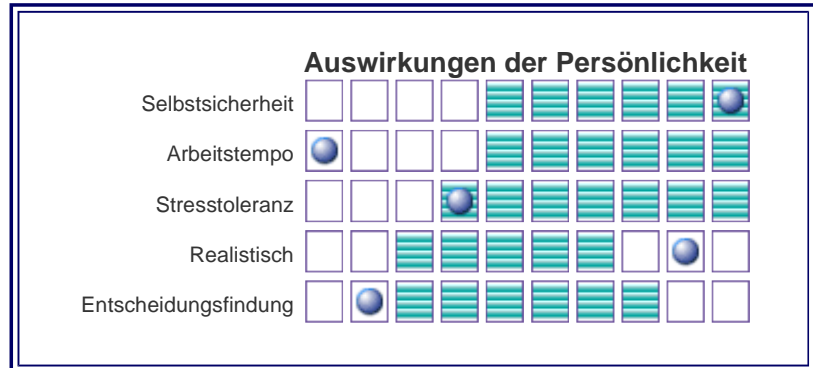
- Aufgrund Ihrer kritischen Denkweise werden Sie bei der Analyse von Situationen tief in die Materie eindringen. Dies sollte Ihnen helfen, wichtige Feinheiten zu erkennen und zugrunde liegende Aspekte besser zu verstehen.

*Potenzielle Probleme*

- Aufgrund Ihres Pragmatismus könnten Sie sich gelegentlich eher auf bisherige Lösungen verlassen, als neue Möglichkeiten in Betracht zu ziehen. Zwingen Sie sich gelegentlich, nach neuen oder anderen Ansätzen zu suchen, die effektiver sind als die bisherigen.
- Auch wenn Ihre faktenorientierte 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.
- Da Sie weniger kontrolliert und ernsthaft sind, als für diese Kompetenz gewünscht wird, könnten Sie gelegentlich Schlussfolgerungen ziehen oder Entscheidungen treffen, ohne ausreichend darüber nachzudenken. Nutzen Sie die in einem nachfolgenden Abschnitt des Berichts angebotenen Vorschläge, um die Disziplin zu entwickeln, Sachverhalte sorgfältig zu überdenken und alle Konsequenzen abzuwägen, bevor Sie wichtige Entscheidungen treffen.

**Veränderungsinitiative**

*Maßnahmen ergreifen, um Änderungsinitiativen effektiv zu unterstützen und einzuführen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Ihre bestimmte Art sollte in einer Führungsposition von Vorteil sein. Sie dürften in der Lage sein, andere von neuen Vorgehensweisen zu überzeugen.
- Ihre im Allgemeinen positive und belastbare Persönlichkeit dürfte bei Änderungsmaßnahmen von Vorteil sein. Sie sollten in den meisten Situationen in der Lage sein, positiv und belastbar zu bleiben.

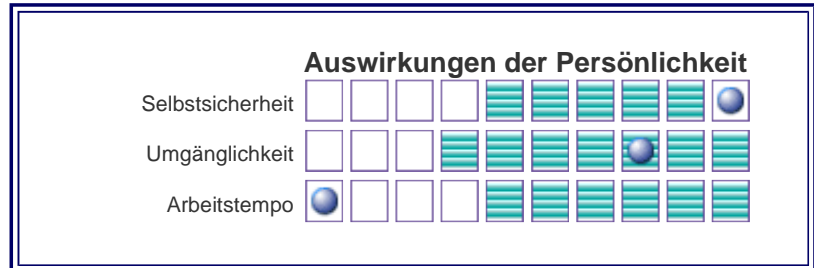
*Potenzielle Probleme*

- Aufgrund Ihrer Präferenz für ein langsames und gemächliches Arbeitstempo fällt es Ihnen möglicherweise schwer, mit ausreichend Energie an eine Änderungsmaßnahme heranzugehen, um sie effektiv umzusetzen. Sofern Ihre Ergebnisse in der Kategorie Arbeitstempo ein wahrer Indikator Ihrer Arbeitsweise sind, müssen Sie sich möglicherweise disziplinieren, um energischer als sonst zu arbeiten, um wirkliche Veränderungen in Ihrer Organisation herbeizuführen.
- Aufgrund Ihres Pragmatismus könnten Sie sich zu sehr auf althergebrachte Lösungen verlassen. Möglicherweise sind Sie nicht immer flexibel und neuen Ansätzen oder Ideen gegenüber offen.
- Sie scheinen weniger zurückhaltend als die meisten zu sein und haben möglicherweise die Tendenz, zu schnell zu reagieren. Achten Sie darauf, Ideen nicht aufzugreifen oder zu verwerfen, ohne sorgfältig darüber nachzudenken.



**Überzeugungskraft und Einflussnahme**

*Andere von einer Vorgehensweise überzeugen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Ihre extrovertierte Art sollte es Ihnen erleichtern, mit anderen Menschen umzugehen und Beziehungen zu ihnen zu knüpfen.

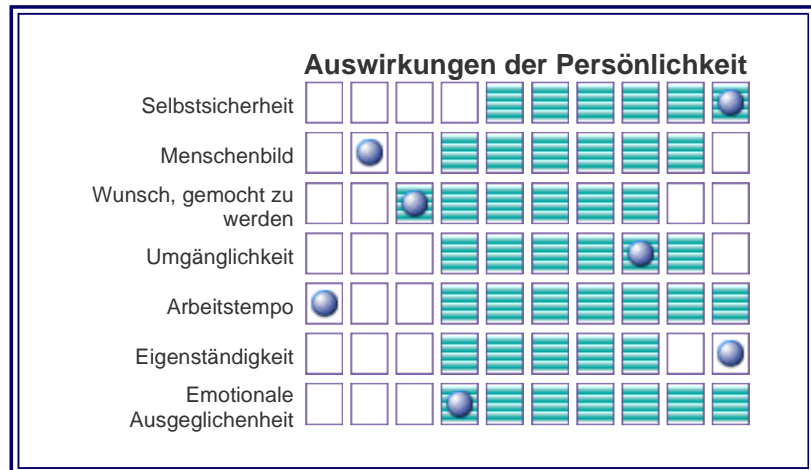
*Potenzielle Probleme*

- Da Sie sehr selbstsicher sind, vertreten Sie manchmal Ihren Standpunkt vielleicht zu energisch. In diesen Situationen könnten andere Ihnen gegenüber ablehnend werden und Ihre Vorgehensweise als aggressiv empfinden.
- Ihr langsames und gemächliches Arbeitstempo hindert Sie möglicherweise daran, aktiv die Begeisterung zu wecken, die erforderlich ist, um andere zu überzeugen.

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

### Zielorientierte Führung

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



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

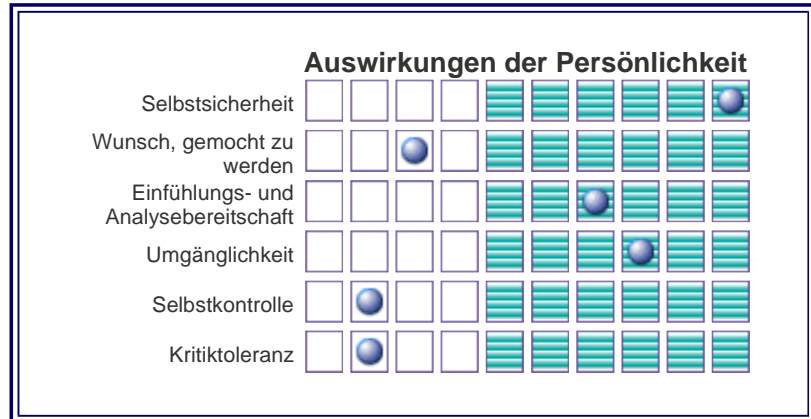
- Da Sie von Natur aus energisch sind, dürfte Ihnen eine Führungsrolle gefallen. Ihr bestimmter und lenkender Stil sollte es Ihnen ermöglichen, ihre Gruppe aktiv zu leiten.
- Da es für Sie nicht übermäßig wichtig ist, gemocht zu werden, dürften Sie in der Lage sein, harte Entscheidungen zu treffen oder 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.

### Unternehmenspolitisches Gespür

*Die politischen Zusammenhänge im Unternehmen erkennen und verstehen und die interne Dynamik nutzen, um Ziele zu erreichen.*



**Bemerkungen:**

*Förderlich*

- Ihr hohes Maß an Durchsetzungsvermögen zeugt von Selbstvertrauen. Dies sollte Ihnen helfen, Beziehungen zu starken und einflussreichen Menschen aufzubauen.
- Ihr starker Wunsch, andere Menschen zu verstehen, dürfte Ihnen helfen, deren Beweggründe zu erkennen und Ihre Vorgehensweise anzupassen, um sie besser beeinflussen zu können. Sie achten wahrscheinlich stärker auf feine soziale und politische Aspekte als die meisten anderen.
- Ihr Interesse an und Ihre Sicherheit in sozialen Beziehungen sollten es Ihnen ermöglichen, Kontakte im gesamten Unternehmen zu knüpfen und zu pflegen. Sie suchen wahrscheinlich nach Möglichkeiten, um Netzwerke zu bilden und strategische Geschäftsbeziehungen aufzubauen.

*Potenzielle Probleme*

- Ihr relativ geringes Interesse dafür, wie andere Sie sehen, beeinträchtigt gelegentlich Ihre Fähigkeit, Bündnisse über Unternehmensgrenzen hinweg aufzubauen. Wenn dies geschieht, sind Sie möglicherweise nicht so kooperativ, wie gewünscht wird.
- Ihr geringe Zurückhaltung könnte für diese Kompetenz problematisch sein. Wenn Sie nicht vorsichtig sind, sagen oder tun Sie möglicherweise Dinge, ohne angemessen darüber nachzudenken. Dies begrenzt möglicherweise Ihre Fähigkeit, sich den Respekt wichtiger und einflussreicher Menschen zu verdienen.
- Ihre Tendenz, empfindlich auf Kritik zu reagieren, beeinträchtigt möglicherweise Ihre Fähigkeit, mit starken oder schwierigen Charakteren umzugehen. Insbesondere in Streitsituationen könnten Sie die Probleme zu persönlich nehmen und defensiv reagieren.

*Auch wenn die oben von ASSESS angesprochenen Dimensionen gute Indikatoren der Persönlichkeitsfaktoren sind, die die effektive Ausbildung dieser Kompetenz beeinflussen, sind die vielleicht wichtigsten Aspekte das Verständnis des politischen und sozialen Gefüges im Unternehmen. Wenn Sie neu im Unternehmen oder in dieser Position sind, sollten Sie besondere Aufmerksamkeit darauf verwenden, die offizielle und inoffizielle Machtverteilung und Einflusststrukturen innerhalb des Unternehmens kennenzulernen. Versuchen Sie einen erfahrenen und weisen Mentor zu finden, der Sie unterstützt.*

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)

- Visionskraft
- Systematisches Problemlöseverhalten
- Veränderungsinitiative

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)

- Systematisches Problemlöseverhalten

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.

## Realistisch

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Visionskraft
- Systematisches Problemlöseverhalten
- Veränderungsinitiative

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

### *Aktivitäten*

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

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

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

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

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

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

## Arbeitstempo

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Visionskraft
- Veränderungsinitiative
- Ergebnisorientiertes Handeln
- Überzeugungskraft und Einflussnahme
- Zielorientierte Führung

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 pfiffig 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)

- 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 des weiteren 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)

- Überzeugungskraft und Einflussnahme

## 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 abreagieren 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.

## Wunsch gemocht zu werden

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Unternehmenspolitisches Gespür

Ihre Bewertungsantworten zeigen, dass Sie möglicherweise keine großen Anstrengungen für den Aufbau und in die Unterhaltung von harmonischen Beziehungen in der Arbeit unternehmen. Kooperative Arbeitsbeziehungen können oft den Erfolg oder das Fehlschlagen eines Projektes ausmachen. Wenn Sie bessere, kooperativere und produktivere Arbeitsbeziehungen aufbauen möchten, ziehen Sie das Folgende in Betracht:

### *Aktivitäten*

Konzentrieren Sie sich auf Kooperation und auf Teamarbeit, wenn Sie mit Anderen zusammenarbeiten. Versuchen Sie unnötiges Wettbewerbsdenken zu vermeiden.

Schenken Sie den Bedürfnissen und Bedenken Anderer Aufmerksamkeit. Unternehmen Sie konzentrierte Anstrengungen, um die Beiträge anderer Personen anzuerkennen und beachten Sie, wie jede Person, mit der Sie zusammenarbeiten, zum Erfolg Ihrer Organisation beiträgt.

Arbeiten Sie daran, im Umgang mit Anderen mehr einen "Win-Win" Stil zu entwickeln. Erkennen Sie, dass Kompromisse und Entgegenkommen im Entwickeln und dem Erhalt von effektiven Arbeitsbeziehungen wichtig sein können.

Ziehen Sie die Entwicklung Ihrer zwischenmenschlichen Beziehungen im Allgemeinen in Betracht. Sie werden merken, dass sich das aufgrund von wachsendem Engagement und Unterstützung von Anderen rentiert.



## Menschenbild

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Zielorientierte Führung

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)

- Unternehmenspolitisches Gespür

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 berechtigte Punkte an. Durchdenken Sie diese und besprechen Sie sie sorgfältig.

## Selbstkontrolle

Davon möglicherweise beeinflusste Kompetenz(en)

- Unternehmenspolitisches Gespür

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](http://www.bigby.com/systems/assessv2/resources/employee). Auf dieser Website finden Sie u.a. Beispiele für Maßnahmenpläne sowie Arbeitsblätter für die Ausarbeitung von Zielsetzungen & Maßnahmen.

## Ich-Bewusstsein

### *Stärken nutzen*

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

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

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

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

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

*Beitrag:*

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

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

### *Zu verbessernde Bereiche erkennen*

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

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

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

*Zu verbessernder Bereich:* Sehr realistisches Denken

*Einschränkungen:*

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

## Festlegung der Zielsetzungen

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

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

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

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

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

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

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

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

## Ausarbeitung eines Maßnahmenplans zur persönlichen Entwicklung

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

Die Kernelemente eines Maßnahmenplans sind:

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

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

## Durchführung

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

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

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

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



