



Vertraulicher ASSESS-Entwicklungsbericht (ASSESS Performance Analyse)

für **Max Muster**

Datum: 5/5/2012

[Einführung](#)

[Wie Sie Ihren Bericht lesen](#)

[Ihr ASSESS-Feedback](#)

[Entwicklungsvorschläge](#)

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

[Grafisches Profil](#)



[PDF Bericht](#)



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

Verwendete Normen für diesen Report: German (2012)

Was dieser Report aussagt

In der heutigen Arbeitswelt ist es selbstverständlich, die eigene Karriereentwicklung selbst in die Hand zu nehmen. Bestimmte angeborene Fähigkeiten und Kompetenzen zu besitzen ist ein Geschenk, sich darauf aufbauend kontinuierlich weiter zu entwickeln liegt in Ihrer eigenen Verantwortung – unabhängig vom individuellen Entwicklungsstand, der Position oder den Zielen. Für die meisten Menschen lautet jedoch die erste Frage: „Wo fange ich an?“

Sie können damit beginnen, mehr über sich selbst zu erfahren. Ihre Arbeitseffizienz wird von vielen Faktoren beeinflusst, wie Ihrer Persönlichkeit, Ihren Qualifikationen, Fähigkeiten und Werten sowie Ihrem persönlichen und beruflichen Hintergrund. Einige dieser Faktoren werden von diesem Report nicht erfasst. ASSESS gibt Ihnen jedoch ein differenziertes Bild über Ihre Persönlichkeitseigenschaften und Ihre wichtigsten berufsrelevanten Fähigkeiten (unter Berücksichtigung Ihrer beruflichen Ebene).

Aus Ihrem ASSESS Report können Sie entnehmen, wie Sie Ihre angeborenen Persönlichkeitseigenschaften in Ihrem beruflichen Umfeld einsetzen können. Dabei ist es wichtig, dass Sie beim Lesen des Reports immer eine enge Verbindung zu Ihrem derzeitigen Arbeitsumfeld schaffen. Denn was für die eine berufliche Position eine Stärke ist, kann für eine andere Position unter Umständen eine Schwäche sein. Es gibt keine „perfekten“ oder „weniger perfekten“ Persönlichkeiten. Jeder Mensch besitzt besondere Stärken, und jeder hat bestimmte Schwächen. Der Wert der vorliegenden Informationen liegt darin, die eigenen Stärken besser kennenzulernen, um sie effektiv nutzen zu können, und die eigenen Schwächen zu kompensieren.

Achten Sie darauf, einzelnen Aussagen nicht zu viel Wert beizumessen. Betrachten Sie stattdessen das Gesamtbild und wie Ihre Bewertungsergebnisse mit Ihrem Job, Ihrer Karriere und Ihren persönlichen Erwartungen übereinstimmen (wie Sie sein möchten). Wichtig dabei zu wissen ist, dass Sie vorhandene Schwächen immer mit vorhandenen Stärken kompensieren können.

Angeborene Charaktereigenschaften sind stabile Merkmale unserer Persönlichkeit. Dennoch hängt die Art und Weise, wie wir unsere Stärken und Schwächen leben von unserem persönlichen Entwicklungs- und Erfahrungsstand und vom Lebensalter ab. Somit können sich Ihre gemessenen ASSESS-Ergebnisse im Laufe der Zeit verändern.

Wer sollte Einblick in diesen Report erhalten?

Der ASSESS-Entwicklungsbericht wurde für den persönlichen Gebrauch erstellt. Wir hoffen, er hilft Ihnen, über Ihre Karriereentwicklung und -planung nachzudenken. Sie sollten den Bericht ganz oder teilweise mit anderen besprechen, vor allem wenn Sie deren Urteilsvermögen vertrauen und sie Ihnen bei Ihrer Karriere und Entwicklung mit Ressourcen oder Rat weiterhelfen können. Dies können Familienmitglieder sein, ein jetziger oder früherer Vorgesetzter, ein Mentor, ein Mitarbeiter der Personalabteilung, ein Coach oder ein Karriereberater.

Interpretationshilfe

Dieser Report wurde mit Hilfe eines computerbasierten Expertensystems erstellt, das Ihre Ergebnisse auslegt und Ihren Bericht so verfasst, wie es ein Psychologe von Bigby, Havis & Associates tun würde. Der Entwicklungsreport wurde so angelegt, dass Sie, die bewertete Person, ihn ohne besondere Auslegung durch einen Fachmann lesen können. Sollten Sie jedoch die Möglichkeit professioneller Unterstützung durch einen ASSESS-Berater haben, dann nutzen Sie diese. Ein ASSESS-Berater kann Ihnen über die Aussagen im Bericht hinaus viele wertvolle Hinweise und Anregungen geben, wie Sie Ihre Stärken einsetzen können, um bestimmte Schwächen zu kompensieren und welche Bedeutungen die Kombinationen der bei Ihnen ausgeprägten Persönlichkeitseigenschaften für Ihren beruflichen Erfolg besitzen.



WIE LESEN SIE IHREN BERICHT?

Max Muster
5/5/2012

Der Report

Bitte bedenken Sie beim Lesen Ihres Reports folgendes:

- Die Ergebnisse basieren auf Ihrer Selbstwahrnehmung und können durch ein positives oder negatives Selbstbild beeinflusst werden. Andere Menschen sehen Sie vielleicht anders als Sie sich selbst.
- Wir haben Ihre Rohergebnisse aus dem Fähigkeitstest und die Persönlichkeitsprofile mit einer Referenzgruppe verglichen (Menschen, die vergleichbare Tätigkeiten ausüben, die überwiegend ein Hochschulstudium erfordern), um die in diesem Report enthaltenen Aussagen zu treffen und Vorschläge zu machen. Beim Lesen der einzelnen Aussagen sollten Sie „im Vergleich zu den meisten Vertretern Ihrer Berufsgruppe“ hinzudenken.
- Der Report berücksichtigt nicht Ihren persönlichen Hintergrund, Ihre Ausbildung, fachlichen Kompetenzen oder Ihre beruflichen Erfahrungen. Deshalb beurteilen diese Ergebnisse weder Ihre persönliche Effektivität noch die Qualität Ihrer Arbeitsleistung; sie beschreiben vielmehr die Fähigkeiten und Eigenschaften, die (zusammen mit diesen anderen Faktoren) Ihre Arbeitsleistung beeinflussen können.
- Viele der in diesem Report beschriebenen Eigenschaften können in manchen Situationen Schwächen und in anderen Situationen Stärken darstellen. Um einen maximalen Nutzen zu erreichen, sollten Sie Ihre Ergebnisse im Kontext eines bestimmten Jobs oder Ihres Arbeitsumfelds beurteilen.
- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, die Informationen des ASSESS Reports zu lesen und zu überdenken:
 1. Nehmen Sie bei der Durchsicht des Materials eine offene, nicht defensive Haltung ein. Lesen Sie jeden Abschnitt sorgfältig und versuchen Sie, bei den einzelnen Aussagen an konkrete Beispiele und Situationen zu denken, die bestätigen, welche Stärken und Schwächen auf Sie zutreffen bzw. nicht zutreffen.
 2. Wenn Sie sich nicht sicher sind, ob eine Aussage im Report auf Sie zutrifft, bitten Sie jemanden, von dem Sie glauben, dass er Ihnen eine ehrliche Antwort gibt, um seine Meinung.
 3. Verwenden Sie nach Durchsicht Ihrer Ergebnisse das Berichtskapitel „Entwicklungsvorschläge“ und die begleitenden Arbeitsblätter, um sich für Ihre weitere persönliche Entwicklung Ziele zu setzen und einen entsprechenden Maßnahmenplan auszuarbeiten.

Das grafische Profil am Ende des Reports

Bitte beachten Sie bei der Interpretation des grafischen Profils folgendes:

- Das Profil ist eine Kurzzusammenfassung, die Ihnen eine Übersicht Ihrer Ergebnisse für alle von ASSESS bewerteten Eigenschaften bietet. Wir raten, den detaillierten Bericht zu lesen, um ein tieferes Verständnis Ihrer Ergebnisse zu erlangen.
- Die farbigen Punkte zeigen Ihre prozentualen Ergebnisse im Vergleich zur Referenzgruppe an. Daraus können Sie schnell ersehen, ob Sie ähnlich wie ein typischer Vertreter Ihres Berufsstands abschneiden (Ihr Ergebnis liegt zwischen 25 und 75 Prozent) oder ob Sie deutlich höher oder niedriger liegen.
- Hohe Bewertungen sind nicht zwangsläufig gut, während niedrigere Bewertungen nicht zwangsläufig

schlecht sind. Sehen Sie auch hier Ihre Ergebnisse im Kontext Ihres Jobs und spezifischen Arbeitsumfelds.

- Von besonderem Interesse sind die schraffierten Balken. Sie zeigen die durchschnittlichen Ergebnisse (Bereich 25 bis 75 Prozent) einer anderen Vergleichsgruppe an. Diese „Vorlage“ verdeutlicht, wie der Großteil dieser Vergleichsgruppe abgeschnitten hat.
- ASSESS kann diese Vorlagen für viele spezifische Berufsbilder (z.B. Buchhaltung, Vertrieb, etc.) sowie für leitende Positionen bereitstellen. Wenn Sie Ihre Ergebnisse im Vergleich zu einer bestimmten Berufsgruppe werten möchten, wenden Sie sich bitte an Ihren ASSESS-Berater.
- Um in einem Beruf erfolgreich arbeiten zu können, ist es nicht erforderlich, dass Ihre Ergebnisse in den schraffierten Bereich fallen (typischer Bereich). Bei den Eigenschaften, bei denen Ihre Bewertung außerhalb des Normbereichs liegt, sollten Sie jedoch darüber nachdenken, ob dies eine Stärke darstellt, die Sie ausbauen können, oder ob es sich um eine potenzielle Schwäche handelt, die Sie an der erfolgreichen Ausübung Ihrer beruflichen Tätigkeit hindern kann.



Denkstil

Dieser Abschnitt des Reports gibt Feedback zur Ihrem Denkstil, also über die Art und Weise, wie Sie Entscheidungen treffen, wie Sie Probleme lösen, wie Sie Informationen verarbeiten. In der intellektuellen Herangehensweise an ihre Umwelt unterscheiden sich Menschen beträchtlich. Während bestimmte Menschen dazu tendieren, sich Problemen sehr tiefgründig zu nähern und alle Aspekte eines Problems gründlich zu durchdenken, verbringen andere wenig Zeit mit Reflektion und bevorzugen eher schnelle Aktivität, um zur Lösung oder zu einem Ergebnis zu kommen. Einige tendieren zu einer schnellen Entscheidung, während andere sehr umsichtig und vorsichtig an ihre Entscheidungsfindung herangehen. Während manche Menschen sich bei ihren Entscheidungen nur auf Fakten beziehen, gehen andere sehr intuitiv an ihre Aufgaben heran.

Beim Einsehen Ihrer Ergebnisse aus diesem Abschnitt bedenken Sie, dass der Schwerpunkt darauf liegt, wie Sie Ihre intellektuellen Fähigkeiten einsetzen, nicht wie effektiv Sie beim Problemlösen oder beim Treffen von Entscheidungen sind. Eine Bewertung Ihrer intellektuellen oder problemlösenden Effektivität würde auch die Berücksichtigung Ihres Bildungsniveaus, technische Fertigkeiten und arbeitsbezogene Erfahrung erfordern - alles, was weit über den Umfang dieses ASSESS Berichts hinausgeht.

Ihr Denkstil resultiert zusammengefasst in Folgendem:

Ihre Antworten im Persönlichkeitsfragebogen zeigen, dass Sie eine natürliche Tendenz haben, die Dinge so hinzunehmen, wie sie sind. Sie haben eine schwache natürliche Tendenz, Situationen tiefergehend zu analysieren oder die zugrunde liegenden Ursachen herauszufinden. Sie unternehmen selten weitreichende Anstrengungen, um Menschen zu analysieren oder über Themen tiefgründig nachzudenken. Vom Entwicklungsstandpunkt aus betrachtet, sollten Sie daran arbeiten, im Umgang mit Menschen oder Problemen aufmerksamer zu sein. Wenn Sie zum Beispiel mit einem Problem konfrontiert sind, könnte es hilfreich sein zu fragen: "Warum haben wir dieses Problem?", anstatt sich auf die unmittelbare Lösung zu konzentrieren.

Sie sind von Ihrer Einstellung her gewissenhaft und verantwortungsbewusst. Die Ergebnisse legen nahe, dass Sie eher intuitiv als objektiv auf Situationen reagieren. Das heißt, Sie könnten Gefahr laufen, Informationen von einem persönlichen Standpunkt aus zu beurteilen. Wenn Sie Ihre Gefühle kontrollieren können, sind Sie wahrscheinlich realistisch und praktisch. Es könnte jedoch sein, dass Ihre Gefühle Ihre Urteile beeinflussen. Ihre Entscheidungen sind wahrscheinlich dann am effektivsten, wenn Sie als Gegengewicht zu Ihrer persönlichen Sicht die Meinung eines zuverlässigen Beraters einholen (jemand, auf dessen Objektivität und Unvoreingenommenheit Verlass ist). Sie sollten auch daran arbeiten, unvoreingenommen zu denken.

Ihre Antworten im Fragenbogen zeigen auf, dass Sie nicht immer strukturiert und systematisch an die Lösung von Aufgaben und Problemen herangehen. Sie haben nicht das Bedürfnis, ein Problem schrittweise zur Lösung zu führen, sondern bevorzugen eher formlose Wege. Positiv dabei ist, dass Sie sich im Vorfeld sicher wenig Gedanken um mögliche auftretende technische Hindernisse machen und dass Sie dadurch effektiver in Ihrer Entschlussfassung sind. Handelt es sich allerdings um komplexere Sachverhalte oder Projekte, bei denen mathematisch-analytisches Vorgehen ein Muss ist, sollten Sie sich eine systematischere Vorgehensweise aneignen, um Ihre Arbeit auch adäquat planen zu können und Probleme zu vermeiden.



Arbeitsweise

Dieses Kapitel beschreibt die Art und Weise, wie Sie Ihre Aufgaben bewältigen, zeigt auf, in welchem Arbeitsumfeld Sie optimal leistungsfähig sind, wie Sie sich in ein Arbeitsteam integrieren möchten, wie belastbar Sie sind und welche Form des Feedbacks Sie sich für Ihre Arbeit wünschen. Manche Menschen gehen zum Beispiel mit sehr viel Energie und einem hohem Tempo an ihre Aufgaben heran, während andere lieber langsam und gründlich vorgehen. Für manche Menschen sind Anerkennung und Lob für ihre Aufgabe die stärkste Motivation, wohingegen andere durch Feedback von außen nicht zu motivieren sind. Eine Person benötigt feste, vorgegebene Strukturen, um sich am Arbeitsplatz wohl zu fühlen, wohingegen andere große persönliche Freiräume benötigen, um ihre beste Leistung erbringen zu können.

Die Ergebnisse zu Ihrem bevorzugten Arbeitsstil lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass Sie relativ viel Elan und Energie haben. Sie dürften in der Lage sein, ein hohes Arbeitstempo mindestens ebenso gut oder besser als die meisten Vertreter Ihrer Berufsgruppe zu halten.

Sie gehören zu den Menschen, die sich gern auf sich selbst verlassen und Wert darauf legen, die Dinge auf ihre Art zu erledigen. Es macht Ihnen Spaß, ohne Richtungsvorgabe und unabhängig zu arbeiten. Sie bevorzugen es, innerhalb eines Teams Initiative zu zeigen, eine hohe Verantwortung zu übernehmen und führend zu agieren. Sie fühlen sich möglicherweise unwohl, wenn zu viel Abhängigkeit und Konsens von Ihnen verlangt wird. Es kann sein, dass Sie Probleme haben, Aufgaben zu delegieren. Ratschläge anderer nehmen Sie nicht gern an und neigen bei Entscheidungen und Planungen zu Alleingängen.

Ihre Ergebnisse in der Befragung zeigen, dass Sie in Ihrer Arbeitsweise sehr flexibel sind und gerne mehrere Dinge gleichzeitig erledigen. Sie können gut in einer Umgebung agieren, in der Sie mit Aufgabenvielfalt und sich ändernden Prioritäten konfrontiert sind. Auch können Sie gut mit Störungen umgehen und sind in der Lage, unvorhergesehene Probleme zu lösen. Es kann sein, dass Sie ungern Routineaufgaben erledigen und das Interesse an Aufgaben verlieren, die nur eine begrenzte Vielfalt bieten. Achten Sie darauf, sich nicht zu verzetteln oder den Blick für das Wesentliche zu verlieren. Setzen Sie Prioritäten und beenden Sie, was Sie angefangen haben.

Ihre Ergebnisse deuten darauf hin, dass Sie es bevorzugen, die Aufgaben fertig zu stellen, die sie angefangen haben. Andere sollten sich darauf verlassen können, dass Sie von sich aus handeln und dabei beharrlich sind.

Die Bewertungsergebnisse zeigen, dass Sie auf die Auswirkungen von Stress oder Frustration resistenter als andere reagieren. Sie regen sich nicht schnell über arbeitsbedingte Probleme auf und bleiben auch in schwierigen Situationen stabil. Sie lassen sich nicht leicht entmutigen und erholen sich von Rückschlägen und Misserfolgen gut. Das macht Sie einerseits souverän und stark. Es könnte aber sein, dass Sie möglicherweise kleinere Probleme ignorieren und auf diese Weise zulassen, dass sie sich zu echten Problemsituationen ausweiten.

Sie haben ein geringes Bedürfnis nach Aufmerksamkeit geäußert. Sie scheinen Ihre Motivation eher aus sich heraus zu beziehen anstatt danach zu streben, andere zu beeindrucken. Sie bemühen sich wahrscheinlich nicht besonders um Anerkennung.

Ihre Antworten im Fragebogen deuten darauf hin, dass Sie Detailarbeit nicht mögen. Bei Bedarf schenken Sie Details Ihre Aufmerksamkeit, das kostet Sie aber Energie. In Kombination mit Ihrem gering ausgeprägtem Interesse an persönlicher Arbeitsplanung und Arbeitsorganisation sollten Sie bei Aufgaben, bei denen Genauigkeit und kritische Planung von hohem Interesse sind, bewusst auf korrekte Planung und Durchführung achten.



Ihre Beziehung zu Anderen

Das folgende Kapitel enthält Feedback über Ihre sozialen Interaktionen, darüber, wie Sie andere Menschen sehen, wie Sie auf andere zugehen und wie Sie von anderen Menschen wahrgenommen werden. Die Art und Weise, wie Sie Ihre sozialen Kontakte gestalten hat starke Auswirkungen auf Ihre Arbeitssituation. Manche Menschen sind zum Beispiel sehr kontaktfreudig und fühlen sich in Situationen wohl, in denen sie auf viele verschiedene Menschen treffen. Andere hingegen bevorzugen es, in einer kleinen vertrauten Gruppe oder allein zu arbeiten. Während es Menschen gibt, die sehr spontan sind und ihre Gefühle gern sofort nach außen kommunizieren, gibt es andere, die sich sehr stark kontrollieren können und nach außen hin sehr beherrscht sind. Manche Menschen richten ihre Handlungen danach, wie sie von anderen bewertet werden, ihnen ist es wichtig, in ihrem Tun von anderen akzeptiert zu werden. Andere beziehen die Reaktionen, die sie durch ihre Handlungen bei ihren Mitmenschen provozieren, nicht in ihre Überlegungen ein.

Bei der Durchsicht dieser Ergebnisse ist es wichtig zu beachten, dass sie auf Ihrer Selbsteinschätzung beruhen und nicht darauf, wie Sie von anderen gesehen werden. Zudem sollten Sie beachten, dass die hier aufgeführten Eigenschaften Ihren angeborenen zwischenmenschlichen Stil wiedergeben. Natürlich ist es möglich, dass Sie, geprägt durch Ihre bisherigen Erfahrungen, Ihren sozialen Stil bereits modifiziert haben. Die folgenden Ausführungen spiegeln Ihre bevorzugte natürliche Art, mit anderen zu interagieren.

Die Ergebnisse hinsichtlich Ihres zwischenmenschlichen Stils können wie folgt zusammengefasst werden:

Eine Bewertung Ihres Profils lässt darauf schließen, dass Sie den Umgang mit anderen Menschen genießen und sich dabei wohl fühlen. Sie werden sich dementsprechend in Jobs wohl fühlen, die mäßig bis relativ viel sozialen Kontakt mit sich bringen. Sie sind in der Lage, offen auf andere Menschen zuzugehen.

Anscheinend sind Sie so selbstsicher und fühlen sich im Umgang mit anderen so wohl wie der typische Vertreter Ihrer Berufsgruppe. Sie können wahrscheinlich auf andere Menschen zugehen und bei Bedarf Kontrolle über andere ausüben. In Ihren langfristigen Beziehungen dürften sie in den meisten Situationen in der Lage sein, Menschen zu führen und zu beeinflussen.

Sie beurteilen die Stärken und Schwächen anderer Menschen in einem ausgewogenen Verhältnis. Ihre Antworten im Fragebogen zeigen aber auch, dass Sie wahrscheinlich kaum Zeit und Energie darauf verschwenden, die Handlungen anderer übermäßig zu analysieren. Daher könnten Sie die Tendenz haben, "persönliche Themen" abzutun oder sich einfach der Gefühle anderer nicht bewusst sein. Sie sollten sich mehr auf Ihre Wahrnehmung der Bedürfnisse anderer Menschen fokussieren, um die Handlungsintentionen Ihrer Mitmenschen noch besser zu verstehen.

Ihre Antworten im Fragebogen deuten darauf hin, dass Sie Ihre Handlungen im allgemeinen nicht davon abhängig machen, ob andere diese gut finden. Dies kann in Situationen, die schwierige Entscheidungen erfordern, die bei anderen nicht gut ankommen, eine Stärke sein. Wahrscheinlich vermeiden Sie aber in der Regel Konflikte zugunsten der Aufrechterhaltung der "guten Arbeitsbeziehung".

In Ihren Antworten im Fragebogen haben Sie Ihre Einstellung als sehr positiv geschildert. Sie gehen wahrscheinlich optimistisch an die meisten Situationen heran und sind nicht leicht aus der Ruhe zu bringen.

Sie sind dazu in der Lage, Kritik anzunehmen und zu Ihrer Weiterentwicklung zu nutzen. Doch passiert es Ihnen auch, dass Sie Kritik zu persönlich nehmen und sich gekränkt oder beleidigt fühlen. Es ist wichtig, dass Sie ganz bewusst zwischen Kritik an der Sache und an Ihrer Person unterscheiden.

Sie sind ein Mensch mit unkonventioneller Sicht der Dinge und fühlen sich traditionellen Werten und Regeln nur dann verpflichtet, wenn sie Ihrer individuellen Wertvorstellung entsprechen. Ihnen ist es wichtig, sich als Individuum entfalten zu können beziehungsweise legen Sie Wert darauf, "anders" zu sein. In einem stark konventionell geprägten Arbeitsumfeld dürften Sie Schwierigkeiten bekommen, sich anzupassen.



Einfluss auf Andere

In diesem Abschnitt des Reports erhalten Sie ein Feedback über Ihre Fähigkeit, andere zu überzeugen, zu beeinflussen und zu leiten. Wie auch in den anderen ASSESS-Feedbacks sind in den folgenden Ergebnissen Ihre Erfahrungen und damit die tatsächliche Art und Weise, wie Sie agieren, nicht berücksichtigt.

Ihre Ergebnisse legen folgende Schlussfolgerungen nahe:

Sie besitzen die Fähigkeit, andere zu führen oder zu kontrollieren und dürften sich in Rollen wohl fühlen, die erfordern, dass Sie andere kooperativ führen, überzeugen und beeinflussen.

Im Umgang mit anderen haben Sie die Möglichkeit, folgende Tools, Techniken und Stile erfolgreich einzusetzen:

- Angemessene persönliche Stärke
- Optimismus

Die folgenden Ihrer Eigenschaften könnten sich im Umgang mit anderen Menschen negativ auswirken:

- Wenig Analyse- und Einfühlungsvermögen andere Menschen betreffend



In diesem Teil Ihres ASSESS-Reports erhalten Sie Entwicklungsvorschläge, um Schwächen zu minimieren oder zu kompensieren. Diese erkannten Herausforderungen stehen im Zusammenhang mit den Eigenschaften, bei denen Ihre Ergebnisse deutlich unter oder über Ihrer Berufsnormgruppe liegen. Wenn Sie Ihre Herausforderungen kennen, können Sie bewusst damit umgehen und sie bei Ihrer Zielsetzung berücksichtigen. Einige der von uns herausgestellten Herausforderungen sind Ihnen wahrscheinlich bereits bekannt und Sie haben für sich schon Strategien entwickelt, damit professionell umzugehen. In jedem Fall kann es Ihrer persönlichen Entwicklung nur dienlich sein, wenn Sie sich selbstkritisch auch mit Ihren potentiellen Schwächen auseinandersetzen und Möglichkeiten finden, sie zu kompensieren.

Lesen und überdenken Sie die folgenden Vorschläge sorgfältig. Bei der Ausarbeitung Ihrer Aktionspläne im nächsten Abschnitt dieses Reports können Sie die Vorschläge als Ausgangspunkt nehmen, um Sie auf Ihrer momentane berufliche Situation anzupassen. Beziehen Sie diese Ausführungen in die Planung Ihrer individuellen oder betrieblichen Weiterbildung ein, um für sich einen kontinuierlichen Prozess der Verbesserung in Gang zu setzen.



Reflektierendes Denken: wenig hinterfragend

Ihre Antworten im Fragebogen deuten darauf hin, dass Sie dazu tendieren, viele Informationen "unbesehen" zu akzeptieren, anstatt tiefer nachzuforschen. Die positive Seite dabei ist, dass Sie wahrscheinlich nicht von einem übermäßigen Bedürfnis nach zusätzlichen Informationen gelähmt werden oder zur "Analyse-Paralyse" neigen. So lassen Sie sich auch nicht von irrelevanten Fakten oder Alternativen in Ihrer Entscheidungsfindung bremsen. Problematisch ist jedoch, dass Sie zu Entscheidungen tendieren könnten, die auf einer oberflächlichen Analyse der Informationen, Probleme oder der Situation basieren. Es kann sein, dass Sie es dabei versäumen, mittel- oder langfristige Konsequenzen Ihrer Entscheidungen in Betracht zu ziehen. Möglicherweise übersehen Sie auch wichtige Umstände einer Situation, weil Sie zu wenig hinter die Kulissen schauen. (Es könnte zum Beispiel sein, dass Sie manchmal zu schnell den Standpunkt oder die Entscheidungen anderer akzeptieren, obwohl Sie bei sorgfältiger Abwägung des Sachverhalts zu einem anderen Schluss gelangt wären.) Um Ihr Wahrnehmungsvermögen zu schärfen und die Gründlichkeit Ihrer Analyse zu erhöhen, bieten wir Ihnen folgende Möglichkeiten für Ihre persönliche Entwicklung:

Massnahmen

Anstelle einer schnellen Lösung sollten Sie bei auftretenden Problemen ganz bewusst versuchen, einen etwas weiteren Blickwinkel zu wählen und alle verfügbaren Optionen zu betrachten. Schauen Sie sich in Ihrem Unternehmen um, und sammeln Sie Informationen darüber, wie andere mit ähnlichen Themen umgehen. Versuchen Sie Wege zu finden, andere in die Lösung von Problemen oder die Umsetzung von Lösungen einzubeziehen. Durch solche Massnahmen bekommen Sie ein besseres Verständnis des Problems und sichern sich die Unterstützung Ihres Umfelds.

Entwickeln Sie Ihre Fähigkeit zur Problemanalyse, indem Sie die folgenden Fragen verwenden, um Probleme zu bewerten und um ähnliche Probleme zukünftig zu vermeiden:

- Was war die Ursache des Problems?
- Hätte ich dieses Problem verhindern können?
- Wenn ja, welche Massnahmen hätte ich unternehmen können, um das Problem zu vermeiden?
- Wer sind die Menschen, die vorrangig von diesem Problem betroffen oder möglicherweise daran beteiligt sind?
- Welche Informationen können die betroffenen Personen geben?
- Hätte ich dieses Problem leichter im Team, statt eigenständig lösen können?
- Was kann ich tun, um ähnliche Probleme zukünftig zu vermeiden?



Strukturiertes Denken: wenig systematisch

Ihre Antworten im Fragenbogen zeigen auf, dass Sie nicht immer strukturiert und systematisch an die Lösung von Aufgaben und Problemen herangehen. Sie haben nicht das Bedürfnis, schrittweise an eine Sache heranzugehen, sondern bevorzugen eher formlose Wege. Positiv dabei ist, dass Sie sich im Vorfeld sicher wenig Gedanken um mögliche auftretende technische Hindernisse machen und dass Sie effektiv in Ihrer Entschlussfassung sind. Handelt es sich allerdings um komplexere Sachverhalte oder Projekte, sollten Sie sich eine systematischere Vorgehensweise aneignen, um Ihre Arbeit auch adäquat planen zu können und Probleme zu vermeiden. Denken Sie über die folgenden Vorschläge nach:

Massnahmen

Schreiben Sie immer, bevor Sie eine wichtige Entscheidung treffen, die erforderlichen Schritte auf. Gewöhnen Sie sich so an eine schriftliche Formulierung der Schrittfolge für eine Aufgabe. Welche Informationen benötigen Sie? Was ist der Zeitrahmen? Wo sollten Sie anfangen? Schreiben Sie diese Punkte immer auf, anstatt nur darüber nachzudenken. Dies wird Ihnen helfen, sich an alle wichtigen Dinge zu erinnern, die Sie berücksichtigen müssen.

Verwenden Sie ein Fließdiagramm, das Ihnen hilft, Aufgabenstellungen und Abläufe logisch zu durchdenken.

Wenn Sie an Projekte herangehen, nehmen Sie sich die Zeit, wichtige Phasen zu umreißen. Gibt es Dinge, die Sie erledigen müssen, bevor Sie zu Schritt 1 oder Schritt 2 übergehen können? Gibt es Dinge, die gleichzeitig passieren können? Gibt es andere Dinge, für die eine bestimmte Reihenfolge einzuhalten ist? Was sollte während jeder einzelnen Phase ausgeführt werden?

Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Gedanken zu organisieren, bevor Sie sie anderen präsentieren. Wenn Sie Ihre Ideen und Vorstellungen strukturiert vorstellen, erhalten Sie wahrscheinlich eher eine positive Resonanz, insbesondere wenn Sie andere um ihre Hilfe bitten.



Faktenorientiertes Denken: sehr intuitiv

Die Bewertungsergebnisse deuten darauf hin, dass Sie eher intuitiv als faktenorientiert denken. Das heißt, Sie lassen es eher als andere Menschen zu, dass Ihre Gefühle Ihr Urteil und Ihre Entscheidung beeinflussen. Wenn dies geschieht, könnten Ihr persönlicher Standpunkt oder Ihre persönliche Reaktion Ihre Wahrnehmung der Fakten beeinflussen. Einerseits haben Sie den Vorteil, sich auf Ihr gutes Bauchgefühl in vielen Fällen verlassen zu können. Andererseits bedingt Ihre intuitive Herangehensweise natürlich auch einen hohen Grad an Subjektivität in Ihren Entscheidungen. Die objektive Seite zu vernachlässigen, kann zu Fehleinschätzungen von Personen und Sachproblemen führen. (Wenn Sie zum Beispiel bei der ersten Begegnung mit jemandem negative Erfahrungen gemacht haben, sind Sie möglicherweise aufgrund dieser Erfahrung bei zukünftigen Begegnungen dieser Person gegenüber voreingenommen. Sie könnten dann alles, was er/sie sagt verwerfen, auch wenn es vernünftig ist.)

Denken Sie über die folgenden Vorschläge nach, um in Ihrer Denkweise eine bessere Balance zwischen Bauchgefühl und Sachaspekten zu entwickeln:

Massnahmen

Versuchen Sie, sich ganz persönliche Abneigungen oder Vorurteile, die Ihre Sicht der Dinge beeinflussen könnten, bewusst zu machen.

Bitten Sie einen Freund, Kollegen oder Vorgesetzten um Feedback zu Bereichen, in denen Sie zu emotional denken, ohne es selbst zu merken.

Wenn Sie sich in einer Situation befinden, in der Sie ein Problem lösen, ein Projekt planen, eine Entscheidung treffen oder andere von Ihrem Standpunkt überzeugen müssen, nehmen Sie sich etwas Zeit, um die verfügbaren Fakten zu bewerten. Zwingen Sie sich selbst, Nachforschungen anzustellen, so dass Sie die Sachlage genau kennen und verstehen. Sehen Sie sich selbst als Anwalt: Sie haben möglicherweise berechnete Gefühle oder Intuitionen, die auf Erfahrung basieren, aber dennoch brauchen Sie den klaren Sachbeweis, der Ihre Argumentation stützt. Vermeiden Sie es, auf Grundlage von bloßen gefühlsmässigen Annahmen Entscheidungen zu treffen.

Wenn Sie vor einer Entscheidung stehen oder versuchen, alternative Lösungen zu Problemen oder für Aufgaben zu finden, erstellen Sie eine Liste der Fakten, wie Sie sie sehen. Überprüfen Sie die Liste (vielleicht mit einem Freund, Kollegen oder Vorgesetzten, dem Sie vertrauen), um sicherzustellen, dass die Fakten korrekt und nicht durch Ihre persönliche Wahrnehmung getrübt sind.

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

Bevor Sie eine schnelle, impulsive oder instinktive Entscheidung treffen, nehmen Sie sich die Zeit, Abstand von der Situation zu gewinnen. Wenn Sie sich beruhigt haben, bewerten Sie die Situation neu und treffen dann Ihre Entscheidung.



Realistisches Denken: sehr nüchternes, pragmatisches Denken

Ihre Bewertungsergebnisse zeigen, dass Sie dazu tendieren, sehr realistisch zu sein und in sehr pragmatischen Kategorien zu denken. Sie werden sich wahrscheinlich auf Ihre Aufgaben und auf Ergebnisse konzentrieren und sich bei der Problemlösung auf selbst gemachte Erfahrungen verlassen. Zu Lösungen kommen Sie meist durch eine realistische Herangehensweise mit dem gesunden Menschenverstand. Das kann zwar in manchen Situationen nützlich sein, könnte aber Ihre Fähigkeit beeinträchtigen, neue Methoden oder Ideen auszuprobieren und auf Kosten der Kreativität und Innovation gehen. Sie neigen womöglich dazu, sich zu sehr auf bisherige oder bewährte Lösungen zu verlassen, anstatt zu überdenken, ob eine neue oder andere Vorgehensweise effektiver sein könnte. Wenn Sie Ihren Horizont erweitern und Dinge von einer neuen Perspektive betrachten möchten, erwägen Sie die folgenden Vorschläge.

Massnahmen

Wenn Sie zögern, auf eine neue Weise an eine Situation heranzugehen, suchen Sie nach den Gründen, warum Sie sich sträuben. Ist die bisherige Lösung wirklich die beste? Seien Sie offen und suchen Sie nach alternativen Ideen, anstatt sich mit dem Status Quo zufrieden zu geben.

Bitten Sie bei der Suche nach der Ursache eines Problems bzw. bei wichtigen Entscheidungen andere um ihre Meinung und seien Sie für deren Ideen offen. Sie sollten mit anderen zusammenarbeiten, die für ihre Innovationskraft oder Kreativität bekannt sind. Versuchen Sie einmal wie es ist, kalkulierte Risiken einzugehen und setzen Sie einige dieser Lösungsvorschläge oder Änderungen um. Seien Sie offener für andere Methoden der Lösungsfindung, auch wenn sie Ihnen etwas abstrakt vorkommen mögen. Vielleicht probieren Sie einmal so etwas wie "brainstorming" aus, ohne es gleich abzulehnen.

Anstatt immer die gleiche Vorgehensweise zu wählen, die sich in der Vergangenheit bewährt hat, sollten Sie flexibel auf die Vorschläge anderer reagieren. Bitten Sie einen Kollegen, dem Sie vertrauen, Sie darauf hinzuweisen, wenn Sie stur oder unnachgiebig sind.

Wenn Sie sich die Ideen anderer anhören, sollten Sie versuchen, diejenigen nicht sofort zu verwerfen, die Ihnen unpraktisch oder sogar radikal vorkommen. Ergibt ein Teil der Idee vielleicht doch einen Sinn? Gibt es einen Weg, die Idee zusammen zu überarbeiten, um zu einer praktischen Umsetzung sowie zu einem Ergebnis zu kommen?

Hören Sie stärker auf Ihr "Bauchgefühl" und geben Sie ihm mehr Raum bei Ihren Überlegungen. Üben Sie, in sich hineinzuhorchen.

Gestatten Sie sich selbst, von Möglichkeiten zu träumen.

Sie sind möglicherweise so auf das Hier und Jetzt konzentriert, dass Sie sich nicht die Möglichkeit lassen, über die Zukunft nachzudenken. Was möchten Sie in Ihrem Job, Ihrer Gruppe, etc. in den nächsten zwei bis drei Jahren erreichen? Was möchten Sie in die Tat umsetzen? Verwenden Sie dies als Ausgangspunkt, um über andere Umsetzungsmöglichkeiten nachzudenken.



Arbeitsorganisation: mag keine festen Strukturen

Ihre Antworten im Fragebogen deuten darauf hin, dass Sie wenig Zeit damit verbringen, Ihre Arbeit zu organisieren. In Arbeitsumgebungen, die eine feste Struktur und Organisation erfordern, fühlen Sie sich eher unwohl, oder Sie lehnen sie ganz ab. Das hat seine positiven Seiten, denn Sie können flexibel und anpassungsfähig sein. Wahrscheinlich beharren Sie nicht auf einer spezifischen Herangehensweise bei Problemlösungen.

Es kann Ihnen aber auch zum Nachteil gereichen, wenn Sie mitunter als unorganisiert erscheinen, des öfteren nicht in der Lage sind, benötigte Dinge zu finden, oder eine Sache anfangen, ohne sich vorher die Zeit genommen zu haben, einen Projekt- oder Arbeitsplan anzulegen. Wenn Sie Schwierigkeiten auf diesem Gebiet feststellen, sollten Sie darüber nachdenken, Ihre organisatorischen Fähigkeiten zu entwickeln.

Massnahmen

Wenn Sie an Projekte herangehen, nehmen Sie sich die Zeit, wichtige Schritte vorher zu durchzudenken. Gibt es Dinge, die Sie tun müssen, bevor Sie von einem Schritt zum nächsten übergehen können? Gibt es Dinge, die gleichzeitig passieren können? Was sollte während jeder einzelnen Phase erledigt werden?

Nehmen Sie sich zu Beginn jedes Arbeitstags zehn Minuten Zeit und legen Sie die Prioritäten der Aufgaben fest, die Sie an diesem Tag erledigen möchten. Führen Sie eine kurze Liste der Dinge, die zu erledigen sind und arbeiten Sie die Liste ab.

Räumen Sie Ihren Arbeitsplatz regelmäßig auf. Legen Sie unnötige Unterlagen bzw. beendete Projekte ab. Halten Sie nur die Informationen oder Unterlagen in Reichweite, die Sie in naher Zukunft benötigen werden.

Verwenden Sie einen elektronischen Kalender, um Sie an Fristen und wichtige Termine zu erinnern. Verwenden Sie die Erinnerungsfunktion dieser Kalender, setzen Sie sich Zwischenfristen, um sicherzustellen, dass Sie sich Ihrem Ziel planmässig nähern.

Finden Sie jemanden, der organisiert ist und gut planen kann. Fragen Sie ihn/sie, welche Strategien sie verwenden, um sich zu organisieren.



Multi-Tasking: vielfältige Aufgaben gleichzeitig

Ihre Antworten im Fragebogen deuten darauf hin, dass es Ihnen Spaß macht, an vielen Aufgaben gleichzeitig zu arbeiten und dass Sie ein abwechslungsreiches Arbeitsumfeld bevorzugen. Dies ist in vielen Arbeitssituationen ein Vorteil. Sie können auch in einer Arbeitsumgebung, die nicht vorhersehbar ist, gut arbeiten, selbst wenn es dort Krisen gibt. Obwohl dies in vielen Situationen eine Stärke ist, könnte es sein, dass Sie das Interesse verlieren oder sich langweilen, wenn Sie Routineaufgaben ausführen müssen oder Ihr Arbeitsumfeld zu wenig Abwechslung bietet.

Massnahmen

Wenn Sie feststellen, dass Sie Routineaufgaben vor sich herschieben, planen Sie Zeit ein, um diese Aufgaben zu erledigen. Arbeiten Sie in diesem Zeitraum nur an diesen Aufgaben und disziplinieren Sie sich, um sich nur auf diese Aufgaben zu konzentrieren, bevor Sie sich anderen, interessanteren Aufgaben widmen.

Bemühen Sie sich, die Projekte zu beenden, die Sie anfangen. Wenn Sie noch unerledigte Arbeiten haben, setzen Sie sich eine sehr enge Frist und strengen Sie sich an, um die Arbeiten zu beenden.

Da Sie es mögen, an vielen Aufgaben gleichzeitig zu arbeiten, sollten Sie gezielt versuchen, sich zu konzentrieren. Führen Sie eine Prioritätenliste all Ihrer Projekte und Aufgaben und halten Sie sie griffbereit. Setzen Sie sich zusätzlich zum Abschlusstermin Zwischenfristen, um Ihren Fortschritt zu messen.



Starker Wunsch nach persönlichen Freiräumen

Ihre Antworten im Persönlichkeitsfragebogen deuten darauf hin, dass Sie ein hohes Bedürfnis nach persönlichen Freiräumen in Ihrer Arbeit haben. Sie sind wahrscheinlich ein Mensch, der frei von dem sein will, was Sie als übertriebene Regeln, Vorschriften, Beschränkungen und Bürokratie sehen. Sie brauchen und schützen Ihre persönliche und organisatorische Freiheit, und werden einiges dafür tun, um sie zu bekommen. Sie werden durch diese Freiräume stark motiviert. In einer locker definierten Arbeitsumgebung oder Rolle fühlen Sie sich am wohlsten. Die positive Seite ist, dass Sie wahrscheinlich Regeln oder Verfahren in Frage stellen, die unangebracht oder ineffektiv sind oder zu sein scheinen. Sie werden andere darauf hinweisen. Der potenzielle Nachteil oder das Defizit besteht jedoch darin, dass Sie auf Versuche, Ihr Verhalten zu leiten oder zu kontrollieren, überreagieren. Bedenken Sie, dass Sie in diesem Bereich zu empfindlich sein könnten und versuchen Sie bewusst, Vorschlägen und Empfehlungen anderer gegenüber aufgeschlossen zu sein. Die folgenden Leitlinien für den Umgang mit externer Kontrolle könnten Ihnen helfen:

Massnahmen

Anstatt sich auf Ihre persönlichen Bedürfnisse zu konzentrieren und automatisch auf das zu reagieren, was Sie als Versuch, Sie zu kontrollieren, sehen, sollten Sie versuchen, die Situation aus Sicht Ihres Chefs oder des Unternehmens zu sehen. Von diesem externen Standpunkt aus ergeben viele der Einschränkungen und Vorgaben einen Sinn und sind so leichter hinzunehmen.

Erkennen Sie, dass Sie in Ihrem Job wahrscheinlich über mehr Freiheiten verfügen, als Sie denken. Die meisten Menschen können den Grad an Freiheit und Zufriedenheit beeinflussen, den sie in ihrer Arbeit haben, wenn sie ihre Aufgaben richtig angehen. Überdenken Sie auch, wie Sie mit Ihnen unterstellten Mitarbeitern und/oder Kollegen zusammenarbeiten. Wenn Sie in leitender Position tätig sind, werden Sie verstehen, dass es notwendig ist, einige Regeln und Richtlinien vorzugeben, um die Arbeit der anderen zu koordinieren. Wenn Sie nicht in einer Führungsposition sind, haben Sie wahrscheinlich schon erlebt, dass Sie an Gruppen- oder Teamprojekten mitgearbeitet haben, die ineffektiv und unkonzentriert liefen, bis gemeinsame Richtlinien und Ziele festgelegt wurden. Danach lief die Arbeit besser und machte wahrscheinlich deshalb auch mehr Spaß.

Entwickeln Sie Unternehmenssinn. Nehmen Sie sich die Zeit zu lernen, wie Aufgaben in Ihrem Unternehmen ausgeführt werden. Anstatt sich den Versuchen anderer, Sie zu kontrollieren, direkt zu widersetzen, sollten Sie lernen, innerhalb des Systems so zu arbeiten, dass Sie Ihre eigenen langfristigen Ziele besser erreichen. Finden Sie einen Kollegen oder Vorgesetzten, der andere einbezieht und effektiv Aufgaben erledigt. Beobachten Sie seine/ihre Methoden und übernehmen Sie diese, wenn möglich.



Bedürfnis nach Anerkennung: gering

Ihre Antworten im Fragebogen deuten darauf hin, dass Sie nicht viel Aufmerksamkeit und Anerkennung benötigen, um stolz auf Ihre Arbeit zu sein. Das ist eine große Stärke, kann aber auch eine Schwäche sein, falls Sie nicht erkennen, wenn andere Menschen Anerkennung oder Feedback für die von ihnen geleistete Arbeit brauchen. Insbesondere wenn Sie in leitender Funktion tätig sind, sollten Sie an Ihrer Fähigkeit arbeiten, anderen Lob und Anerkennung auszusprechen. Denken Sie über die folgenden Vorschläge nach:

Massnahmen

Versuchen Sie insbesondere den Mitarbeitern, die Ihnen unterstehen, Feedback zu ihrer Arbeit zu geben. Waren Sie zufrieden? Unzufrieden? Wenn möglich, äußern Sie sich positiv über gute Arbeit. Gehen Sie nicht davon aus, dass andere schon wissen werden, was Sie denken.

Denken Sie über Preise oder andere Arten besonderer Anerkennung für bestimmte Projekte nach. Hat jemand sein oder ihr Vierteljahresziel erreicht? Hat eine Person dieses Ziel übertroffen? Hat sich jemand besonders bemüht, einem Kunden oder Kollegen zu helfen? Laden Sie denjenigen zum Mittagessen ein, würdigen Sie ihn/sie vor dem gesamten Team, überreichen Sie einen Geschenkgutschein fürs Kino, etc.

Verwenden Sie E-mails, um kurze Nachrichten zur Ermutigung oder zur Anerkennung besonderer Leistungen zu versenden. Setzen Sie andere, die über die Erfolge dieses Mitarbeiters informiert sein sollten, in Kopie.

Denken Sie daran, positives Feedback, das Sie von Vorgesetzten erhalten, an Ihre Teammitglieder weiterzugeben. Lassen Sie sie wissen, dass andere ihre Arbeit schätzen.



Detailorientierung: gering

Ihre Antworten im Fragebogen deuten darauf hin, dass Sie Detailarbeit nicht mögen. Daher vermuten wir, dass Sie bei Bedarf Details Ihre Aufmerksamkeit schenken, dafür aber bewusst Energie aufwenden müssen. Wenn Sie sich auf diesem Gebiet verbessern möchten, denken Sie über die folgenden Vorschläge nach:

Massnahmen

Ermitteln Sie die Bereiche Ihrer Arbeit, in denen die Beachtung von Details am kritischsten ist. Stellen Sie sicher, dass Sie sich für diese Aufgaben ausreichend Zeit nehmen, um Ihre Arbeit sorgfältig überprüfen zu können.

Wenn möglich, legen Sie Ihre fertige Arbeit (Bericht, Brief, Analyse, etc.) für einen kurzen Moment zur Seite. Nehmen Sie sie dann mit frischem Blick wieder zur Hand und überprüfen Sie sie auf Sorgfalt, Vollständigkeit, Grammatik, etc. Sie werden über die Verbesserungen überrascht sein, die sich mit etwas Distanz offenbaren.

Finden Sie eine(n) Kollegen/Kollegin, der/die dafür bekannt ist, detailorientiert zu sein. Bitten Sie ihn/sie, Ihnen bei der Überprüfung Ihrer Arbeit zu helfen. Bitten Sie ihn/sie, Sie anzuleiten oder Ihnen Vorschläge zur Verbesserung zu geben.

Wenn möglich, delegieren Sie Detailaufgaben beziehungsweise bitten Sie bei wichtigen Aufgaben, die Präzision und Detailorientierung erfordern, um Hilfe.

Verwenden Sie Software-Tools, wie Projektplaner, Rechtschreib- oder Grammatikprüfung, um übersehene Fehler zu suchen.



Einfühlungs- und Analysebereitschaft: wenig ausgeprägt

Ihre Antworten im Fragebogen deuten darauf hin, dass Sie für gewöhnlich nicht dazu neigen, andere Menschen und deren Probleme zu analysieren und deshalb möglicherweise ihre Bedürfnisse und Beweggründe kaum wahrnehmen. Obwohl Sie wahrscheinlich keine Zeit und Energie darauf verschwenden, die Handlungen anderer übermäßig zu analysieren, könnten Sie die Tendenz haben, "persönliche Themen" abzutun oder sich einfach der Gefühle anderer nicht bewusst sein. Sie sind eventuell über ihre Handlungen (oder Reaktionen) überrascht. Wenn diese Ergebnisse im Einklang mit dem Feedback stehen, das Sie von anderen erhalten, sollten Sie daran arbeiten, Ihr Wahrnehmungsvermögen zu schärfen und sich Ihres Umfelds stärker bewusst zu werden. Die folgenden Vorschläge könnten Ihnen helfen, Ihre Fähigkeit, das Verhalten anderer Menschen zu deuten, zu verbessern:

Massnahmen

Wenn Sie im Umgang mit anderen auf Schwierigkeiten stoßen, seien Sie nicht auf eine schnelle Lösung aus. Investieren Sie stattdessen Zeit, um das Problem eingehender zu betrachten und erwägen Sie alle verfügbaren Optionen. Sammeln Sie Informationen darüber, was andere in ähnlichen Situationen getan haben und versuchen Sie, Wege zu finden, andere in die Lösung von Problemen oder die Umsetzung von Lösungen einzubeziehen. Somit bekommen Sie ein besseres Verständnis des Problems, sichern sich die Unterstützung des Umfelds und erzielen brauchbarere Lösungen.

Üben Sie die Fähigkeit, *aktiv zu fragen* und *aktiv zuzuhören*. Die Entwicklung der Techniken des *Aktiven Fragens* und *Aktiven Zuhörens* erhöht wahrscheinlich Ihre positive Wirkung auf andere und steigert die Fähigkeit, nützliche Informationen zu sammeln. Die folgenden Leitlinien könnten Ihnen helfen, Ihre Fähigkeit *aktiv zuzuhören*, zu verbessern:

Achten Sie auf die Gesamtaussage:

- Achten Sie auf die Worte, die gewählt werden, um Gedanken und Ideen zu äußern.
- Versuchen Sie, die Gedanken oder Ideen aus Sicht Ihres Gegenübers zu sehen.
- Klären Sie alle Aussagen, die für Sie verwirrend oder unklar sind.

Stellen Sie offene Fragen (Fragen, die nicht mit "ja" oder "nein" beantwortet werden können):

- Sie ermutigen so Ihr Gegenüber, sich zu öffnen.
- Sie teilen Ihrem Gegenüber mit, dass Sie sich für seine/ihre Gedanken interessieren.

Vermeiden Sie Ablenkungen:

- Anrufe . . . Bitten Sie andere in Ihrem Büro, Anrufe in die Warteschleife zu legen oder Nachrichten entgegenzunehmen.
- Über-Kreuz-Gespräche (separate Gespräche zur gleichen Zeit) . . . bewegen Sie sich weg.
- Sonstiges . . . Gehen Sie in eine ruhigere Ecke, bevor Sie das Gespräch fortsetzen.
- Starke Inanspruchnahme durch bevorstehende Projekte, Ereignisse, Aufgaben, etc. . . . Konzentrieren Sie sich auf Ihr Gegenüber.

- Tagträume oder Teilnahmslosigkeit, keinerlei Aufmerksamkeit . . . Zwingen Sie sich, sich auf Ihr Gegenüber zu konzentrieren.

Ohne Unterbrechung zuhören:

- Machen Sie sich während des nächsten Monats bewusst, wie oft Sie andere unterbrechen.
- Wenn Sie andere unterbrechen, denken Sie darüber nach, mit wem Sie gesprochen haben, wie die Situation und was das Thema des Gesprächs war. Suchen Sie nach einem erkennbaren Schema -- tendieren Sie dazu, direkte Vorgesetzte häufiger zu unterbrechen als Ihren Chef, Familienmitglieder häufiger als Freunde, etc.?

Fassen Sie zusammen:

- Denken Sie daran, sich ein Gesamtbild dessen zu machen, was Ihr Gegenüber sagt oder denkt.
- Beginnen Sie Ihre Zusammenfassung mit unverbindlichen Wendungen wie "Es scheint mir, dass . . ." oder "Es sieht für mich danach aus, . . ."
- Übermitteln Sie Ihre Zusammenfassung kurz und prägnant, ohne bedrohlich zu wirken.

Zusätzliche Tipps:

- Versuchen Sie, an diese Reihenfolge zu halten: Zuhören . . . Verstehen . . . Auswerten . . . Reagieren.
- Vermeiden Sie, von "Zuhören" zu "Reagieren" zu springen.
- Bitten Sie andere, Ihnen zu sagen, wie gut Sie zuhören können.
- Verschieben Sie ein Gespräch, wenn Sie ihm nicht Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit widmen können.
- Kontrollieren Sie Ihre emotionalen Reaktionen auf Meinungen, denen Sie nicht zustimmen, indem Sie sich in die Lage Ihres Gegenübers versetzen. . . Seien Sie einfühlsam!
- Vermeiden Sie, andere zu unterbrechen, bevor sie ihre Aussage beendet oder ihren Standpunkt erläutert haben.

Denken Sie darüber nach, an einem Seminar zum Thema Sensibilität oder zwischenmenschliches Bewusstsein teilzunehmen. Seminare zu diesen Themen oder die sogenannten "T-Gruppen" (ursprünglich als "Trainingsgruppen" oder "Tavistock-Gruppen" bezeichnet) bzw. "Sensibilitätsgruppen" werden oft von den örtlichen Volkshochschulen, Gemeindezentren und Kirchen angeboten.



Emotionale Ausgeglichenheit: optimistisch, positiv

Ihre Bewertungsergebnisse zeigen, dass Sie ein sehr positiver und optimistischer Mensch sind und in fast jeder Situation Chancen statt Probleme sehen. Dies ist in vielen Arbeitssituationen sowie im täglichen Leben ein klarer Vorteil. Bei der Arbeit beispielsweise schützen Sie Ihr Optimismus und Ihre Belastbarkeit größtenteils vor den Auswirkungen von Druck und Stress. Sie lassen sich von Problemen nicht lähmen, sondern sind dazu in der Lage, im Problemfall sehr rasch in Richtung Lösungsmöglichkeiten zu denken.

Menschen wie Sie können jedoch dazu neigen, Probleme unterzubewerten beziehungsweise können nicht nachvollziehen, wenn andere etwas problematisieren, was für sie selbst kein Problem darstellt. Denken Sie über die folgenden Vorschläge nach:

Massnahmen

Fragen Sie eine(n) Freund(in) oder eine andere Vertrauensperson, wie sensibel Sie auf die Gefühle anderer reagieren. Sind Sie sich den Belastungen oder Schwierigkeiten anderer nicht bewusst oder ignorieren Sie sie? Wie können Sie etwas sensibler dafür werden?

Bedenken Sie, dass Sie tendenziell optimistischer und belastbarer als die meisten anderen Menschen sind. Bemühen Sie sich gezielt, anderen zuzuhören, wenn Sie mit Ihnen über Probleme reden, so dass Sie eine realistischere Sicht der Situation erhalten.

Überblick

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

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

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

Ablauf

Der Karriere-Entwicklungsprozess umfasst drei Stufen:

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

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

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

Zusätzliche Hilfsmittel

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

Ich-Bewusstsein

Stärken nutzen

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

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

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

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

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

Beitrag:

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

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

Zu verbessernde Bereiche erkennen

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

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

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

Zu verbessernder Bereich: Sehr realistisches Denken

Einschränkungen:

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

Festlegung der Zielsetzungen

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

Hier einige Beispiele, wie Stärken genutzt werden können:

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

Beispiele für Zielsetzungen, um eine potenzielle Schwäche zu korrigieren:

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

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

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

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

Ausarbeitung eines Maßnahmenplans zur persönlichen Entwicklung

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

Die Kernelemente eines Maßnahmenplans sind:

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

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

Durchführung

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

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

Denken Sie daran, dass letztendlich Sie dafür verantwortlich sind, etwas zu ändern. Bitte erinnern Sie sich bei Ihrem weiteren Entwicklungsprozess 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.

Schablone  = Professional, General

