



Expert Report

Entwicklungsplaner

CEO XXY Y

6. August 2003



www.shlgmbh.de
info@shlgmbh.de

© SHL Group plc. 2003. All Rights Reserved

® SHL and OPQ are trademarks of SHL Group plc. registered in the UK and in other countries.

Einleitung

Sie haben kürzlich einen Persönlichkeitsfragebogen bearbeitet, der als Grundlage für die Diskussion Ihrer möglichen beruflichen Stärken und Entwicklungsbereiche dienen kann. Bei diesem Fragebogen handelte es sich um das folgende Verfahren:

Occupational Personality Questionnaire, OPQ32

Dieser Fragebogen beschreibt Vorlieben und Einstellungen zu 32 verschiedenen Aspekten des Berufslebens. Er ist kein Test, sondern befasst sich vornehmlich mit Ihren Präferenzen und Ihren persönlichen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz. Der Fragebogen erstellt ein Profil Ihrer beruflichen Persönlichkeit, indem er Ihre Selbstbeschreibung mit der anderer Führungskräfte und Fachleute vergleicht.

Der zugrunde liegende Fragebogen ist nicht unfehlbar und wie bei allen anderen Selbstbeschreibungsfragebogen auch hängt seine Genauigkeit entscheidend von der Offenheit und Ehrlichkeit ab, mit der Sie ihn ausgefüllt haben.

Der vorliegende Ergebnisbericht fasst die Selbstbeschreibung Ihrer typischen Verhaltensweisen in Bezug auf sechzehn Management-Kompetenzen zusammen. Diese Kompetenzen werden als eine wichtige Erfolgsgrundlage für Führungskräfte der heutigen Geschäftswelt angesehen. Dieser Bericht gibt Ihnen Hinweise auf Kompetenzbereiche, in denen Ihre möglichen Stärken liegen, und schlägt Maßnahmen zur weiteren persönlichen Entwicklung vor.

Die Aussagen des Berichtes sollen als Diskussionsbasis für Ihre persönliche, berufliche Weiterentwicklung dienen. Sie erheben selbstverständlich nicht den Anspruch, endgültig und vollständig zu sein. Sie erzielen einen möglichst hohen Nutzen aus diesem Bericht, wenn Sie die Bedeutung jeder der sechzehn Kompetenzen für ihre derzeitige und zukünftige Position innerhalb Ihres Unternehmens bedenken und daraufhin einen entsprechenden individuellen Entwicklungsplan ausarbeiten.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Bereich	Kompetenz	Entwicklungsmöglichkeiten
Management-Kompetenz	Mitarbeiterführung	MÖGLICHER ENTWICKLUNGSSPIELRAUM
	Planung & Organisation	ENTWICKLUNGSBEREICH
	Qualitätsorientierung	ENTWICKLUNGSBEREICH
	Einflussnahme	MÖGLICHER ENTWICKLUNGSSPIELRAUM
Spezialisten-Kompetenz	Fachkompetenz	INDIVIDUELLE STÄRKE
	Analyse & Problemlösung	MÖGLICHER ENTWICKLUNGSSPIELRAUM
	Mündliche Kommunikation	MÖGLICHER ENTWICKLUNGSSPIELRAUM
	Schriftliche Kommunikation	MÖGLICHER ENTWICKLUNGSSPIELRAUM
Unternehmer-Kompetenz	Unternehmerisch Denken & Handeln	MÖGLICHER ENTWICKLUNGSSPIELRAUM
	Innovation & Kreativität	INDIVIDUELLE STÄRKE
	Entschlossenheit	INDIVIDUELLE STÄRKE
	Strategisches Denken	INDIVIDUELLE STÄRKE
Selbst-Kompetenz	Kooperation & Einfühlung	ENTWICKLUNGSBEREICH
	Flexibilität	MÖGLICHER ENTWICKLUNGSSPIELRAUM
	Belastbarkeit	MÖGLICHER ENTWICKLUNGSSPIELRAUM
	Engagement	MÖGLICHER ENTWICKLUNGSSPIELRAUM

Ergebnisdarstellung

Auf den folgenden Seiten werden Ihre persönlichen Ergebnisse für jede einzelne der sechzehn Kompetenzen genauer dargestellt. Es wird beschrieben, wie sich Ihre typischen Verhaltensweisen auf die Ausprägung der jeweiligen Kompetenz auswirken und was Sie in Zukunft tun könnten, um gerade in Bereichen mit Entwicklungspotenzial noch effizienter zu werden.

Bei der ausführlichen Darstellung Ihrer Ergebnisse werden die folgenden Symbole verwendet, um auf mögliche Entwicklungsfelder hinzuweisen:

■■■	= Hinweis auf potenzielle Stärke
■■	= Hinweis auf Entwicklungsspielraum
■	= Hinweis auf potenziellen Entwicklungsbereich

Vereinbart Ziele, delegiert, leitet, motiviert und fördert andere, um unternehmensrelevante Ergebnisse und Ziele zu erreichen.

■■ Sie zeigen eine gewisse Bereitschaft, andere von Ihrer Meinung oder Ihren Ideen zu überzeugen. Beim Durchsetzen unliebsamer Entscheidungen könnte es Ihnen aber manchmal schwer fallen, alle Teammitglieder durch Überzeugung hinter sich zu bringen.

■■■ Sie übernehmen gern die Verantwortung im Team und geben klare Anweisungen, ohne zu direktiv zu wirken.

■ Sie treffen Ihre Entscheidungen am liebsten alleine und sprechen sich nur ungern mit anderen ab. Ihr Team könnte daher häufig das Gefühl haben, übergangen zu werden.

■■ Sie beschreiben sich als recht offenen und kontaktfreudigen Menschen, dem es nicht schwer fallen dürfte, zur Kommunikation und guten Atmosphäre in einem Team beizutragen.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMAßNAHMEN:

- Analysieren Sie Situationen, in denen Sie kürzlich andere anspornen oder überzeugen mussten, auf ein bestimmtes Ziel hinzuarbeiten. Fragen Sie die anderen, wie sie dies empfanden und wie Sie sie noch wirkungsvoller hätten beeinflussen oder begeistern können.
- Holen Sie das Feedback Ihrer Teammitglieder darüber ein, wie intensiv Sie sich mit ihnen bei anstehenden Entscheidungen beraten haben. Wählen Sie eine Fragestellung aus, für die Sie momentan eine Lösung suchen, und zwingen sich dazu, die Sichtweisen aller beteiligten Personen einzuholen, bevor Sie sich für eine Variante entscheiden.
- Versuchen Sie, Wege zu finden, durch die Sie noch stärker mit Ihren einzelnen Mitarbeitern in Kontakt treten und Beziehungen aufbauen können. Erkundigen Sie sich, ob Ihre Teammitglieder sich immer ausreichend informiert und einbezogen fühlen, oder ob im Team das Gefühl herrscht, Sie könnten noch proaktiver auf Ihre Mitarbeiter zugehen.

Organisiert und plant Aktivitäten und Ressourcen systematisch. Definiert Verfahrensweisen, Prioritäten und Zeitpläne.

■■■ Sie beschreiben sich als jemand, der gerne vorausdenkt und langfristige Ziele verfolgt. Sie dürften daher bei neuen Projekten zumeist klare Prioritäten setzen und Abläufe im Voraus definieren.

■ Sie bevorzugen eine grobe Planung und vermeiden es, wenn möglich, sich mit allen Details einer Aufgabe zu beschäftigen. Das systematische Erstellen von konkreten und detaillierten Projektplänen dürfte Ihnen nicht sehr liegen.

■ Da Sie Informationen und Vorschläge nur selten bewusst auf Fehler oder Risiken hin überprüfen, kann es gelegentlich vorkommen, dass Sie bestimmte Mängel in der Planung nicht erkennen.

■ Da Sie der genauen Einhaltung von Fristen eher geringe Bedeutung beimessen, werden sie höchstwahrscheinlich die vereinbarten Zeitrahmen einer Projektplanung nur selten einhalten.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMAßNAHMEN:

- Überdenken Sie gemeinsam mit einer anderen beteiligten Person die Planung eines kürzlich abgewickelten Projektes. Stellen Sie fest, wo Sie Einzelheiten übersehen haben oder wo Ihnen Feinheiten entgangen sind. Ergreifen Sie bei der Planung aller zukünftigen Projekte oder Aufgaben Maßnahmen, die sicherstellen, dass diese Punkte berücksichtigt werden.
- Nehmen Sie sich das nächste Mal, wenn Sie ein Projekt oder eine Tätigkeit planen, Zeit, eine gründliche und kritische Betrachtung aller potenziellen Schwierigkeiten vorzunehmen. Prüfen Sie die Annahmen, auf denen Ihre Planung basiert, sehr genau und stellen Sie sie in Frage, um eventuell vorhandene Fehler aufzudecken.
- Stellen Sie fest, wodurch das Überschreiten bestimmter Abgabetermine in den letzten Projekten oder Aufgaben verursacht wurde. Vergleichen Sie Ihre Vorgehensweise mit der eines Kollegen, der seine Fristen immer einhält. Können Sie einige seiner Arbeitstechniken übernehmen? Machen Sie sich zusätzlich mit hilfreichen Zeitmanagement-Techniken vertraut.

Setzt hohe Maßstäbe für die Güte eigener und fremder Arbeit. Stellt sicher, dass Qualitätsstandards und Produktivitätsvorgaben eingehalten werden.

- Sie sehen Regeln und Anweisungen als Arbeitshilfen und halten sie nur dann ein, wenn sie Ihnen sinnvoll erscheinen. Sie könnten demzufolge bestehende Qualitätssicherungssysteme häufig in Frage stellen und sie nicht immer einhalten.
- Sie haben nicht das Bedürfnis, Arbeitsabläufe oder -ergebnisse bewusst kritisch zu überprüfen oder nach Fehlern zu suchen, so dass Sie gelegentlich Qualitätsmängel übersehen könnten.
- Sie überlassen das Prüfen aller Details gern anderen und gehen nur bei wichtigen Aufgaben etwas akkurater und methodischer vor.
- Sie legen offenbar nur selten Wert darauf, Arbeiten vollständig und termingerecht zu Ende zu bringen. Die Freiheiten, die Sie sich im Umgang mit Fristen nehmen, könnten häufig die Qualitätssicherung beeinträchtigen.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMAßNAHMEN:

- Stellen Sie sich vor, Sie wären von Ihrer Firma beauftragt, für die Sicherung der Qualität in allen Bereichen zu sorgen. Welche Qualitätsstandards würden Sie aufstellen und wie könnte Ihrer Meinung nach ein Qualitätssicherungssystem aussehen? Schauen Sie sich nun die vorhandenen Systeme an und prüfen Sie sie kritisch. Was müsste verbessert, ergänzt oder verändert werden? Welche der Regeln sind sinnvoll?
- Fordern Sie bei der nächsten Abteilungs- oder Teamsitzung Ihre Kollegen dazu auf, die Arbeitsabläufe kritisch zu überprüfen und Vorschläge zur Qualitätsverbesserung zu erarbeiten. Versuchen Sie gemeinsam, nach potenziellen Fehlerquellen zu suchen und diese zukünftig abzustellen.
- Stellen Sie fest, in welchen Situationen Sie Ihre Arbeitsergebnisse vermehrt kontrollieren sollten, um hundertprozentige Qualität sicherzustellen. Wenden Sie zukünftig konsequent das Vier-Augen-Prinzip an, und bitten Sie jemanden mit einem Auge für Details Ihre Arbeit durchzusehen.
- Diskutieren Sie mit einem Mentor oder Ihrem Vorgesetzten über die Vorteile von vereinbarten Abgabeterminen. Überprüfen Sie gemeinsam, inwieweit Sie in der Vergangenheit diesen Lieferfristen eine niedrigere Priorität gegeben haben, als dies erforderlich gewesen wäre, und somit vielleicht zum Verzug eines gesamten Projektes beigetragen haben. Übernehmen Sie in einem zukünftigen Projekt die Verantwortung für die Einhaltung des Zeitplanes.

Beeinflusst, überzeugt, oder beeindruckt andere in einer Weise, die zu Zustimmung, Einwilligung oder Verhaltensänderung führt.

■■ In bestimmten Situationen oder bei besonderen Themen schreiben Sie sich durchaus einige Überzeugungskraft zu. Sie sehen sich aber nicht als typischen Verkäufer oder Verhandlungsführer.

■■■ Sie beschreiben sich als jemand, der zumeist um eine eigene Meinung bemüht ist, ohne sich zu sehr von anderen beeinflussen zu lassen. Diese Eigenständigkeit dürfte Ihnen in Diskussionen und Verhandlungen zugute kommen.

■■ Sie fühlen sich bei offiziellen Anlässen zumeist unbefangen und agieren möglichst natürlich. Ihre Ideen und Meinungen können Sie mit einer gewissen Selbstsicherheit vortragen.

■■ Sie beschreiben sich als recht kontaktfreudig und offen. In einigen Fällen dürfte es Ihnen daher gelingen, auch zu neuen Personen oder zu Gruppen Kontakt herzustellen und eine Verhandlungsbasis zu schaffen.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMÄßNAHMEN:

- Suchen Sie eine oder mehrere Situationen heraus, in denen Sie das Gefühl hatten, dass Sie einflussreicher oder überzeugender hätten sein können. Was war anders als normalerweise? Analysieren Sie, welche Aspekte der Situation Ihnen Probleme bereitet haben und entwickeln Sie gezielte Strategien, um dies zu verbessern.
- Bereiten Sie sich gut auf wichtige Präsentationen vor. Was sind Ihre Ziele? Was könnten mögliche Einwände des Publikums sein? Nutzen Sie Visualisierungstechniken, mit denen Sie sich vorher vertraut gemacht haben. Nehmen Sie Ihren Vortrag wenn möglich auf Video oder Tonband auf oder bitten Sie einen Kollegen, Ihnen gezielt Feedback zu geben.
- Schreiben Sie Ihren Namen in die Mitte eines Blattes und fertigen Sie eine Skizze all Ihrer Kontakte innerhalb und außerhalb des Unternehmens an. Versuchen Sie, dieses Netzwerk sukzessive auszuweiten. Stellen Sie dabei fest, in welchen Situationen es Ihnen mühelos gelingt, Kontakte zu knüpfen und einen positiven Eindruck zu hinterlassen, und in welchen Sie damit eher unzufrieden sind. Worin unterscheiden sich diese Umstände? Gibt es Strategien, die Ihnen in den unangenehmen Situationen helfen können?

Fachkompetenz

INDIVIDUELLE STÄRKE

Versteht die technischen und fachlichen Aspekte der eigenen Arbeit. Hält sich im eigenen Fachgebiet kontinuierlich auf dem Laufenden.

Hinweis: Auf der Basis eines Persönlichkeitsfragebogens kann man keine Aussagen über den Stand Ihrer Fachkenntnisse machen. Die folgenden Einschätzungen beziehen sich lediglich auf die Art, wie Sie sich solche Kenntnisse aneignen und sie in der Praxis umsetzen.

■■■ Sie interessieren sich für zugrunde liegende Konzepte und setzen sich in der Regel analytisch mit Problemen auseinander. Sie versuchen gelegentlich, auch die tieferen Zusammenhänge Ihrer Arbeit zu verstehen und können sich auf diese Weise ein breites, fundiertes Fachwissen aneignen.

■ Da Sie nur gelegentlich Informationen oder Theorien überprüfen und sich kritisch damit auseinandersetzen, kann es vorkommen, dass Ihr Fachwissen zu bestimmten Themen etwas oberflächlich bleibt oder sich sogar Fehler einschleichen.

■■■ Sie beschäftigen sich recht gern mit Aufgaben, die ein hohes Maß an Daten- oder Zahlenanalyse erfordern und dürften im Aufbau Ihres Fachwissens messbare und quantifizierbare Daten bevorzugen.

■■■ Sie vertrauen bei vielen Fragestellungen auf Ihr eigenes Verständnis und dürften sich beim Aufbau Ihres Fachwissens folglich auch neuartige, ungewöhnliche Ansätze zu eigen machen und sich nicht ausschließlich an konventionellen Modellen orientieren.

In diesem Bereich schreiben Sie sich eine individuelle Stärke zu. Schauen Sie die oben aufgeführten Punkte noch einmal durch und versuchen Sie in Zukunft diese Potenziale weiterzuentwickeln und zu fördern. Denken Sie darüber nach, inwieweit Ihre derzeitige und zukünftige Rolle im Unternehmen Ihnen Gelegenheit bietet, diese offensichtlichen Kompetenzen zu nutzen.

Analysiert Probleme und Sachverhalte und gliedert sie in ihre Bestandteile auf. Kommt auf der Basis relevanter Informationen zu systematischen und rationalen Schlussfolgerungen und Bewertungen.

■ Sie beschreiben sich als eine Person, die Informationen nur selten systematisch prüft und Aussagen kritisch in Frage stellt. Bei der Problemanalyse kann es daher manchmal vorkommen, dass Sie relevante Aspekte übersehen.

■■■ Sie analysieren Probleme gern auf eine recht abstrakte, hypothetische Weise und kommen darüber oft zu systematischen, fundierten Urteilen. Diese Herangehensweise dürfte Ihnen gerade bei komplexen Problemen zugute kommen.

■■■ Sie verlassen sich bei der Problemlösung oft auf numerische, nachvollziehbare Informationen und basieren Ihre Entscheidungen gerne auf harte Fakten statt auf persönliche Einschätzungen.

■■ Sie schreiben sich eine gewisse Flexibilität und Bereitschaft zu, sich auf unterschiedliche Anforderungen einzustellen. Bei plötzlich auftretenden Problemen dürfte es Ihnen daher gelegentlich gelingen, angemessen zu reagieren.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMAßNAHMEN:

- Analysieren Sie ein kürzlich beendetes Projekt kritisch. Welche Teilaufgaben sind erfolgreich und zügig erarbeitet worden und welche Aspekte waren verbesserungswürdig oder führten zu Verzögerungen? Stellen Sie eine "Ursachenliste" zusammen und entwickeln Sie für jede dieser Ursachen mögliche Vermeidungsstrategien. Wenden Sie nun Ihre Erkenntnisse auf ein laufendes Projekt an.
- Nehmen Sie sich das nächste Mal, wenn Sie ein Problem lösen, Zeit für ein Brainstorming (möglichst mit ebenfalls betroffenen Kollegen). Entwickeln Sie so viele Lösungen wie möglich und bewerten jede einzelne Möglichkeit nach deren Vorteilen und Begrenzungen und nach deren Passgenauigkeit für die jeweilige Situation.

Mündliche Kommunikation

ENTWICKLUNGSSPIELRAUM

Spricht klar, flüssig und in verbindlicher Art und Weise sowohl auf individueller Ebene als auch mit Gruppen.

Hinweis: Ein Persönlichkeitsfragebogen kann nur gewisse Aspekte des Kommunikationsverhaltens beleuchten. Sie sollten die folgenden Einschätzungen mit zusätzlichem Feedback von Personen aus Ihrem beruflichen Umfeld ergänzen.

■■ Sie fühlen sich bei formellen sozialen Anlässen recht sicher und dürften auch bei Vorträgen oder Reden angemessen souverän wirken, auch wenn Sie innerlich etwas angespannt sind.

■■ Sie schreiben sich eine gewisse Bereitschaft zu, andere durch Argumentation von Ihren Meinungen zu überzeugen. Um sich in schwierigen Gesprächen und Diskussionen besser durchzusetzen, müssten Sie eventuell noch überzeugender agieren.

■■ In den meisten Situationen agieren Sie recht gesellig und gesprächig und kommunizieren gern mit anderen. Nur gelegentlich könnte es Ihnen schwer fallen, ein lebhaftes Gespräch aufzubauen und aufrecht zu erhalten.

■■ Sie werden Ihren Kommunikationsstil wahrscheinlich bis zu einem gewissen Grad Ihrem Gegenüber anpassen und Ihre Botschaft möglichst adressatengerecht zu formulieren.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMAßNAHMEN:

- Bitten Sie jemanden, dem Sie vertrauen, Ihnen Feedback zu geben, wie Sie auf neue Menschen in ungewohnter Umgebung zugehen. In welchen Situationen fühlen Sie sich persönlich eher unsicher und unzufrieden mit Ihrem Auftreten? Stimmt das mit dem Feedback überein? Was können Sie an den Situationen ändern, um sich wohler zu fühlen?
- Erstellen Sie eine Übersicht mit den einflussreichsten Personen in Ihrer Abteilung oder Ihrem Unternehmen, zu denen Sie Kontakt haben. Was lässt diese Personen gewinnend und überzeugend wirken? Beobachten Sie sie genau und tauschen Sie sich mit ihnen über deren Techniken und Strategien aus. Versuchen Sie einige Verhaltensweisen zu übernehmen.
- Denken Sie darüber nach, wie viel Sie typischerweise zu formellen oder informellen Arbeitsbesprechungen beitragen. In welchen Situationen fällt es Ihnen leicht, bzw. schwer, Ihre Gedanken und Argumente treffend zu formulieren und zu äußern? Was unterscheidet diese Situationen voneinander? Inwiefern können Sie sich im Vorwege auf die "schwierigen" Situationen einstellen und Strategien entwickeln, die dazu beitragen, dass Ihre Ideen für die anderen Teilnehmer transparent werden?
- Wenn Sie einen Sachverhalt darstellen oder erklären, vergewissern Sie sich, dass Ihr Gegenüber Sie verstanden hat, bevor Sie in der Darstellung fortfahren. Passen Sie Ihr Tempo, Ihren Sprachstil und die Visualisierungstechniken Ihrem Gegenüber an.

Schriftliche Kommunikation

ENTWICKLUNGSSPIELRAUM

Schreibt klar, präzise und grammatikalisch korrekt. Passt Stil und Sprache den Adressaten an.

Hinweis: Ein Persönlichkeitsfragebogen kann nur gewisse Aspekte des Kommunikationsverhaltens beleuchten. Sie sollten die folgenden Einschätzungen mit zusätzlichem Feedback von Personen aus Ihrem beruflichen Umfeld ergänzen.

■ Ihre Neigung, Informationen nicht immer mit kritischem Blick zu überprüfen, könnte sich auch negativ auf Ihre eigenen Schriftstücke und Berichte auswirken, da sich so gelegentliche Fehler oder Ungereimtheiten einschleichen könnten.

■■■ Ihre abstrakte und konzeptionelle Denkweise dürfte es Ihnen erleichtern, Schriftstücke gut zu strukturieren und die wesentlichen Thesen heraus zu stellen.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMÄßNAHMEN:

- Wenn Sie das nächste Mal ein wichtiges schriftliches Dokument bzw. einen Bericht verfassen oder prüfen, nehmen Sie sich Zeit, um alle Sachinformationen, die darin vorkommen, zu markieren. Sind diese ausreichend, relevant und nachweislich korrekt? Sind Sie für die Adressaten verständlich und nachvollziehbar formuliert?

Versteht wirtschaftliche und finanzielle Prinzipien und wendet sie an. Betrachtet eigene Arbeit im Hinblick auf Kosten, Gewinn, Markt und Wachstum.

■■ Sie finden es zwar wichtig, in bestimmten Gebieten besser abzuschneiden als Ihre Wettbewerber, Sie sind aber nicht immer auf einen wirtschaftlichen Wettkampf aus.

■■ Wenn es um das Erreichen von Geschäftszielen geht, werden Sie durchaus Enthusiasmus entwickeln und sich recht ehrgeizige Ziele setzen. Von sehr hohen geschäftlichen Erwartungen lassen Sie sich mitunter aber eher entmutigen als anspornen.

■■ Sie finden die Vertriebsaspekte des unternehmerischen Handelns durchaus interessant, würden sich aber in einer Aufgabe mit sehr hohen Verkaufs- und Verhandlungsanteilen nur bedingt wohl fühlen.

■■■ Da Sie einen recht sachlichen Umgang am Arbeitsplatz und eine gewisse "berufliche Distanz" zu Ihren Kollegen begrüßen, dürften Sie sich auch in einer Umgebung zurechtfinden können, die sich hauptsächlich auf die wirtschaftlichen und finanziellen Aspekte der Arbeit konzentriert.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMAßNAHMEN:

- Stellen Sie für Ihren Vorgesetzten oder Ihr Team einen kurzen Bericht oder eine Präsentation über die Produkte und Strategie Ihres schärfsten Wettbewerbers auf. Was könnte Ihre Firma tun, um Marktanteile von ihm zu gewinnen, und welche Rolle kann Ihre Abteilung spielen, um dies zu verwirklichen?
- Denken Sie immer mal wieder darüber nach, wie Sie am besten die Balance zwischen Ihren eigenen Zielen und dem, was die Organisation erreichen muss, um erfolgreich zu sein, halten können.
- Bauen Sie Kontakte zu den erfolgreichsten Verkäufern in Ihrem Unternehmen auf. Lassen Sie sich die schwierigsten Situationen, mit denen Sie kürzlich konfrontiert wurden, erzählen. Wie sind die Personen mit den Situationen umgegangen?

Innovation & Kreativität

INDIVIDUELLE STÄRKE

Entwickelt neue und kreative Ansätze und Vorgehensweisen. Erkennt gute Ideen und Vorschläge. Ist bereit, traditionelle Annahmen und Methoden in Frage zu stellen.

■■■ Sie erleben sich als eine außerordentlich kreative und originelle Person, der es viel Spaß macht, zahlreiche Ideen zu generieren und völlig neue Sichtweisen einzunehmen.

■■■ Sie bevorzugen neuartige, unkonventionelle Ansätze und sind bereit, traditionelle Vorstellungen immer wieder in Frage zu stellen.

■■■ Sie richten sich sehr ungern nach Regeln und Vorschriften und fühlen sich in einem Umfeld wohl, in dem Sie sehr frei und kreativ agieren können.

■■■ Durch Ihre konzeptionelle Denkweise werden Sie Ideen entwickeln, die auch übergeordnete Fragen und komplexere Wechselwirkungen berücksichtigen.

In diesem Bereich schreiben Sie sich eine individuelle Stärke zu. Schauen Sie die oben aufgeführten Punkte noch einmal durch und versuchen Sie in Zukunft diese Potenziale weiterzuentwickeln und zu fördern. Denken Sie darüber nach, inwieweit Ihre derzeitige und zukünftige Rolle im Unternehmen Ihnen Gelegenheit bietet, diese offensichtlichen Kompetenzen zu nutzen.

Entschlossenheit

INDIVIDUELLE STÄRKE

Zeigt die Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen. Ergreift die Initiative und handelt aus eigenem Antrieb. Handelt auch in unklaren Situationen.

■■■ Sie bevorzugen es, Entscheidungen ohne langes Zögern zu treffen und Alternativen äußerst schnell abzuwägen.

■■■ Sie erleben sich als energiegeladen und tatkräftig und suchen von sich aus nach zusätzlichen Aufgaben.

■■ Sie setzen sich beruflich keine übermäßig ehrgeizigen Ziele, dürften aber hin und wieder durchaus die Initiative ergreifen und sich herausfordernden Aufgaben stellen.

■■■ Sie beschreiben sich als eine Person, die sich bei Entscheidungen selten in den Details verliert, sondern nur einen groben Überblick braucht, um handeln zu können.

In diesem Bereich schreiben Sie sich eine individuelle Stärke zu. Schauen Sie die oben aufgeführten Punkte noch einmal durch und versuchen Sie in Zukunft diese Potenziale weiterzuentwickeln und zu fördern. Denken Sie darüber nach, inwieweit Ihre derzeitige und zukünftige Rolle im Unternehmen Ihnen Gelegenheit bietet, diese offensichtlichen Kompetenzen zu nutzen.

Strategisches Denken

INDIVIDUELLE STÄRKE

Zeigt eine umfassende Sichtweise auf Sachverhalte, Aktivitäten und Ereignisse sowie eine klare Einschätzung ihrer längerfristigen Auswirkungen und Bedeutungen.

■■■ Sie beschäftigen sich gerne mit langfristigen Entwicklungen und planen weit in die Zukunft, so dass Sie eine durchaus strategische Sichtweise auf Ihr Geschäftsfeld entwickeln dürften.

■■■ Ihre Neigung, sich nur wenn nötig in die Details einer Angelegenheit zu vertiefen, dürfte Ihnen bei der Entwicklung einer globalen und strategischen Sichtweise auf Ihr Geschäftsfeld eher zugute kommen.

■■■ Sie denken gern in abstrakten Konzepten und beschäftigen sich mit den komplexen Vernetzungen innerhalb eines Marktes. Diese Herangehensweise wird es Ihnen erleichtern, umfassende Strategien zu verstehen oder zu entwickeln.

■■ Da Sie sich ansatzweise selbst recht herausfordernde Karriereziele setzen, dürften Sie sich über die Entwicklung oder strategische Ausrichtung Ihres Unternehmens durchaus entsprechende Gedanken machen.

In diesem Bereich schreiben Sie sich eine individuelle Stärke zu. Schauen Sie die oben aufgeführten Punkte noch einmal durch und versuchen Sie in Zukunft diese Potenziale weiterzuentwickeln und zu fördern. Denken Sie darüber nach, inwieweit Ihre derzeitige und zukünftige Rolle im Unternehmen Ihnen Gelegenheit bietet, diese offensichtlichen Kompetenzen zu nutzen.

Kooperation & Einfühlung

ENTWICKLUNGSBEREICH

Interagiert mit anderen auf einfühlsame und positive Art. Ist kooperativ. Respektiert andere und arbeitet effektiv mit ihnen zusammen.

- Sie reagieren verständnisvoll und teilnehmend auf schwerwiegende persönliche Probleme anderer, sind ansonsten aber bedacht, eine gewisse "berufliche Distanz" zu anderen zu wahren.
- Sie halten sich nur ungern damit auf, Meinungen und Ratschläge von anderen einzuholen, bevor Sie eine Entscheidung treffen. Sie bevorzugen es, auf eigene Faust zu agieren und könnten andere dadurch übergehen.
- Sie finden es wichtig, Ihre eigene Meinung klar und deutlich zu äußern, versuchen aber in der Regel, dabei taktvoll und diplomatisch vorzugehen.
- Zwar genießen Sie den gemeinsamen Erfolg im Team, gelegentlich spornt es Sie aber auch an, mit anderen in einen Wettstreit zu treten und sie zu übertreffen.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMÄßNAHMEN:

- Nehmen Sie sich Zeit, um über die Mitglieder Ihres Teams nachzudenken. Inwieweit sind Sie über deren private Lebensumstände informiert? Was wissen Sie über ihre beruflichen Ziele und Interessen? Wie viele Adjektive fallen Ihnen für jede Person ein, um diese angemessen zu beschreiben? Verbessern Sie Ihre Beziehungen zu Ihren Kollegen – ggf. auch außerhalb der Arbeitszeit.
- Erstellen Sie eine Liste aller Personen, die von Ihren Entscheidungen betroffen sind oder die für Sie hilfreiche Informationen bereit halten. Kontaktieren Sie so viele Personen wie möglich und berücksichtigen Sie die gewonnenen Informationen bei Ihren Entscheidungen. Suchen Sie nach Möglichkeiten, bestimmte Entscheidungen gemeinsam in der Gruppe zu treffen.
- Denken Sie an eine Person, die erfolgreich spannungsgeladene Situationen entschärfen und Konflikte lösen kann. Versuchen Sie herauszufinden, was diese Person so effektiv macht und überlegen Sie, inwieweit Sie einige dieser Strategien übernehmen können.
- Sammeln Sie so viele positive und negative Auswirkungen von Konkurrenzdenken oder Wettbewerb wie möglich. Denken Sie dann über Maßnahmen nach, die die destruktiven Seiten insbesondere im Hinblick auf Teamarbeit entschärfen könnten. Inwieweit können Sie Ihren Ehrgeiz für die Gruppe nutzen anstatt gegen einzelne Mitglieder in Konkurrenz zu treten?

Flexibilität

ENTWICKLUNGSSPIELRAUM

Passt sich erfolgreich wechselnden Anforderungen und Gegebenheiten an. Kann sich auf neue Umstände einstellen.

■■■ Sie suchen immer wieder nach einer gewissen Veränderung und Abwechslung in Ihrer Tätigkeit und sind recht offen, Neues auszuprobieren.

■■ Sie passen Ihren Verhaltensstil, wenn erforderlich, der jeweiligen Situation oder Person an und dürften auf wechselnde Anforderungen meist flexibel reagieren können.

■ Sie möchten die Dinge oft auf Ihre Art und Weise erledigen und haben häufig eine ganz eigene Ansicht. Es kann daher vorkommen, dass Sie die Notwendigkeit, sich Veränderungen oder Mehrheitsmeinungen anzupassen, nicht ausreichend erkennen.

■■ Sie beschreiben sich als eine Person, die der Zukunft insgesamt mit einer Mischung aus Optimismus und gebotener Vorsicht entgegenblickt. Sie dürften also durchaus die Chancen von Veränderungen wahrnehmen, aber immer auch Ihre potenziellen Risiken im Auge behalten.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMABNAHMEN:

- Reflektieren Sie kritisch, wie anpassungsbereit Sie in der Vergangenheit mit sich verändernden Umständen umgegangen sind. Bitten Sie Kollegen oder Vorgesetzte um Feedback dazu und fragen Sie sie nach alternativen Verhaltensweisen in den jeweiligen Situationen. Versuchen Sie Strategien zu entwickeln, die Ihnen in Zukunft helfen könnten, sich schneller und flexibler an Veränderungen anzupassen.
- Sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten ausführlich über ein kürzlich abgeschlossenes Projekt. Waren Sie dabei offen für neue Ideen und alternative Wege? Wie schwer war es für andere, Sie von Ihrer eigenen Sichtweise abzubringen? Wie hätten Sie anders damit umgehen können?
- Bitten Sie Freunde, Familie und Kollegen, Ihre Begeisterungsfähigkeit auf einer Skala von 1-10 einzuschätzen. Streben Sie eine Verbesserung von mindestens einem Punkt auf dieser Skala an. Finden Sie eine Person, die auf der Skala sehr hoch bewertet würde, und versuchen Sie, einige der Verhaltensweisen zu übernehmen.

Belastbarkeit

ENTWICKLUNGSSPIELRAUM

Arbeitet auch bei Rückschlägen und unter Druck effektiv. Bleibt ruhig, ausgeglichen und kontrolliert.

- Sie stellen sich als eine Person dar, die meist recht gut von den Belastungen der Arbeit abschalten kann und nur gelegentlich unter Anspannung steht.
- Sie fühlen sich von negativen Bemerkungen oder harter Kritik durchaus verletzt, sind aber bemüht, sich von Rückschlägen schnell wieder zu erholen.
- Während Sie Ihre Emotionen meist recht gut unter Kontrolle haben, kann es in sehr angespannten Situationen vorkommen, dass man Ihnen die Belastung anmerkt.
- Ihre ausgewogen optimistische Sichtweise dürfte dazu führen, dass Sie in manchen fordernden und belastenden Situationen eine positive Grundhaltung bewahren.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMABNAHMEN:

- Welche Umstände lösen bei Ihnen Stressgefühle oder Anspannung aus? An welchen Zeichen erkennen Sie, dass Sie sich besonders unter Druck oder angespannt fühlen? Stellen Sie eine (lange) Liste mit möglichen Bewältigungsmechanismen zusammen und erweitern Sie Ihr Verhaltensrepertoire.
- Achten Sie auf Ihr Verhalten in Sitzungen. Sind Sie mehr oder weniger anfällig bzw. robust gegenüber negativer Kritik als Ihre Kollegen? Gibt es Vorbilder in Ihrem Umfeld, von denen Sie sich Methoden oder Taktiken im Umgang mit Kritik abschauen könnten?
- Analysieren Sie die Situationen, in denen Sie Ihre Gefühle nicht mehr im Griff hatten. Was waren die gemeinsamen Charakteristika dieser Situationen? Denken Sie über Wege nach, die Ihnen in solchen und ähnlichen Lagen helfen, die Ruhe zu bewahren. Bitten Sie auch Kollegen, Partner und Freunde um Ideen und versuchen Sie, diese nach und nach umzusetzen.
- Betrachten Sie Herausforderungen und Rückschläge vom Standpunkt einer Problemlösung – suchen Sie aktiv nach Lösungen anstatt sich auf das Hindernis zu konzentrieren und bei der Frage stehenzubleiben, warum Dinge nicht funktionieren. Denken Sie an die positive Entwicklung, die sich ergibt, wenn Sie die Probleme erst mal überwunden haben.

Engagement

ENTWICKLUNGSSPIELRAUM

Arbeitet engagiert und hart auf Ziele hin. Zeigt Enthusiasmus und Begeisterungsfähigkeit. Ist ambitioniert.

■■■ Sie sind gern viel beschäftigt und scheuen auch vor einem recht hohen Arbeitspensum nicht zurück. Sie dürften mit Ihrer gewissen Dynamik zahlreiche Aufgaben elanvoll angehen.

■■ Sie schreiben sich einen "gesunden" Ehrgeiz für Ihre berufliche Karriere zu. Sie werden erreichbare Ziele mit Engagement verfolgen, ohne sich aber durch besonders hohe Ansprüche unter Druck zu setzen.

■ Der direkte Wettbewerb mit anderen wirkt recht motivierend auf Sie und dürfte manchmal gewissen Ehrgeiz wecken, besser abschneiden zu wollen als andere.

MÖGLICHE ENTWICKLUNGSMABNAHMEN:

- Denken Sie über Ihre momentane Arbeitssituation nach und erstellen Sie eine Liste von den fünf wesentlichen Motivatoren und fünf Faktoren, die Sie demotivieren. Führen Sie ein Brainstorming mit Kollegen und Freunden durch, wie Sie die positiven Faktoren erweitern und nutzen und die negativen verringern können.
- Denken Sie darüber nach, was Sie zu Höchstleistungen motiviert, und in welchen Situationen Sie besonders dynamisch und energiegeladen vorgegangen sind. Versuchen Sie diese Faktoren vermehrt in Ihren Alltag zu integrieren. Sammeln Sie Informationen darüber, was andere als Motivatoren empfinden und wie z.B. erfolgreiche Unternehmer oder Industriemagnaten ihre Ziele erreicht haben. Können Sie einige dieser Techniken für sich übernehmen?

Der Entwicklungsplan

Auf der Grundlage Ihrer Selbstbeschreibung haben Sie auf den vorigen Seiten einige Anmerkungen zu Ihren möglichen Stärken und Entwicklungsfeldern erhalten. Sie können diese Informationen nun nutzen, um sich auf Ihre konkreten persönlichen Entwicklungsziele zu konzentrieren. Sie finden im Anschluss einen Plan, der Sie bei der strukturierten Aufstellung Ihrer Lernziele und Entwicklungsmaßnahmen unterstützen soll. Gehen Sie dabei nach folgenden Schritten vor:

1. Auswahl von Kompetenzbereichen

An erster Stelle sollte eine Auswahl sinnvoller Entwicklungsfelder stehen. Jedes Entwicklungsfeld lässt sich einer bestimmten Kompetenz zuordnen. Sie sollten sich dabei auf einige wesentliche Felder konzentrieren. Die Ergebnisse dieses Berichtes sollen Sie darin unterstützen, diejenigen Kompetenzen auszuwählen, in denen Sie den größten Raum für Entwicklungen haben.

Aber eine Kompetenz sollte nur dann als zentraler Entwicklungsbereich ausgewählt werden, wenn sie für Ihre aktuelle oder angestrebte Tätigkeit auch wirklich wichtig ist. Es ist eher unwahrscheinlich, dass alle sechzehn Kompetenzen gleichermaßen bedeutsam für Ihr berufliches Weiterkommen sind. Daher steht an erster Stelle auch die Reflexion Ihrer genauen beruflichen Anforderungen.

2. Entwicklungsziele definieren

Setzen Sie sich persönliche Entwicklungsziele; sie bilden das Herzstück eines Entwicklungsplanes. Versuchen Sie, Ihr Ziele so konkret und anschaulich wie möglich zu beschreiben. Sie sollten die folgenden Kriterien erfüllen:

- **Spezifisch:** Ein Ziel sollte klare Aussagen darüber enthalten, was Sie können und wozu Sie konkret in der Lage sein sollen, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben.
- **Messbar:** Ziele sollten messbare Indikatoren und Anhaltspunkte für die Leistungen beinhalten, die Sie anstreben.
- **Erreichbar:** Ziele sollten realistisch und für Sie erreichbar sein.
- **Bedeutsam:** Ein Ziel sollte für Ihre momentane Situation bedeutsam und wichtig sein.
- **Zeitlich definiert:** Es sollte definiert sein, wann genau die Ziele oder einzelne Entwicklungsschritte erreicht sein sollen.

3. Entwicklungsmaßnahmen definieren

Erstellen Sie sich eine Liste von Aktivitäten, die Sie Ihrem persönlichen Entwicklungsziel näher bringen. Dieser Bericht enthält zahlreiche Vorschläge und Anregungen, wie solche Maßnahmen aussehen könnten. Werden Sie selbst kreativ und passen diese Vorschläge an Ihre speziellen Arbeitsbedingungen an. Denken Sie aber auch über weitere Entwicklungsangebote in Ihrem beruflichen Umfeld nach, wie z.B. Seminarangebote, Coaching-Programme, Literatur. Versuchen Sie, die Maßnahmen so konkret wie möglich zu beschreiben.

4. Benötigte Unterstützung planen

Machen Sie sich Gedanken darüber, welche Unterstützung Sie bei der Umsetzung Ihrer Entwicklungsmaßnahmen benötigen. Welche Ressourcen stehen Ihnen zur Verfügung (firmeninterne Seminarangebote, abonnierte Fachzeitschriften, Firmenbibliothek etc.)? Welche Personen sind involviert oder können Hilfestellung liefern (Ihr Vorgesetzter, Kollegen, Freunde aus anderen Branchen, Mentoren etc.)?

5. Zeitrahmen festlegen

Verknüpfen Sie Ihre geplanten Entwicklungsmaßnahmen mit konkreten zeitlichen Vorgaben. Setzen Sie sich gewisse Meilensteine für Ihre Weiterentwicklung, die es Ihnen erlauben Fortschritte zu überprüfen. Versuchen Sie mit Ihren Vorgaben realistisch zu bleiben und sich nicht zu überschätzen. Schaffen Sie aber gleichzeitig eine gewisse Verbindlichkeit für sich selbst.

6. Evaluationsprozess festlegen

Wie können Sie sicherstellen, dass Sie Ihrem Entwicklungsplan auch über einen längeren Zeitraum hinweg folgen? Definieren Sie messbare Kriterien, anhand deren Sie Ihre Entwicklung verfolgen können. Bitten Sie Personen aus Ihrem Umfeld, sich an der Evaluation Ihres Lernerfolges zu beteiligen.

Persönlicher Entwicklungsplan

Kompetenz	Entwicklungsziel	Entwicklungsmaßnahme	Benötigte Unterstützung	Zeitraumen	Evaluationsprozess

Hinweise zu diesem Ergebnisbericht

Dieser Report wurde durch das SHL Expert Assessment System erstellt. Er beinhaltet Informationen, die durch die Auswertung des Occupational Personality Questionnaire (OPQ32) generiert worden sind. Die Nutzung dieses Fragebogens und seiner Reports ist Personen vorbehalten, die ein spezielles Training zu seinem Gebrauch und zur Interpretation der Resultate erhalten haben. Der Report ist auf der Grundlage der Antworten des Kandidaten erstellt worden, und er spiegelt im Wesentlichen diese wider. Es ist deshalb wichtig zu beachten, dass die Resultate und die Auswertung eines solchen Selbstbeschreibungsinventars immer auch subjektive Elemente enthalten.

Der Report ist elektronisch erstellt worden – und dem Benutzer der Software ist es möglich, Änderungen oder Zusätze in den Text einzufügen. SHL Group plc und die assoziierten Gesellschaften können deshalb keine Garantie dafür übernehmen, dass der Inhalt des Reports nach Erstellung durch das Computersystem nicht verändert wurde. Wir können keinerlei Gewähr für falsche oder nachlässige Nutzung des Reports und den daraus erwachsenden Konsequenzen übernehmen.

® SHL and OPQ are trademarks of SHL Group plc which are registered in the United Kingdom and other countries.

SHL Deutschland GmbH

Hamburg
Hans-Henny-Jahnn-Weg 17
22085 Hamburg
Tel.: +49 (40) 2272760
Fax: +49 (40) 2272766

Frankfurt
Hochstraße 17
60313 Frankfurt a.M.
Tel.: +49 (69) 9207113
Fax: +49 (69) 59790056

www.shlgmbh.de
info@shlgmbh.de

Also: SHL Australia, SHL Belgium, SHL Canada, SHL Denmark, SHL Finland, SHL France, SHL Germany, SHL Greece, SHL Group, SHL Hong Kong/China, SHL Hungary, SHL Indonesia, SHL Ireland, SHL Italy, SHL Japan, SHL Korea, SHL Mexico, SHL Netherlands, SHL New Zealand, SHL Norway, SHL Poland, SHL Portugal, SHL Saudi Arabia, SHL Singapore, SHL South Africa, SHL Spain, SHL Sweden, SHL Switzerland, SHL Turkey, SHL UK, Park Human Resources, SHL USA, SHL Landy Jacobs.