

- SELECT
- DEVELOP
- LEAD

HOGANLEAD

COACHING

ENTWICKLUNGSPLAN ZUR STRATEGISCHEN SELBSTERKENNTNIS

Bericht für: Jane Doe

ID: HB290563

Datum: 02. August 2012





Einführung

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

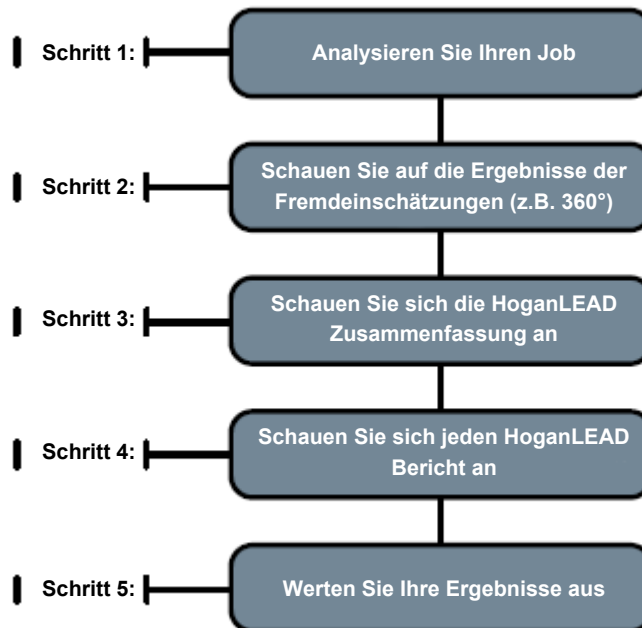
- Checkliste, um einen Entwicklungsplan zu erstellen
- Entwicklungsmodell, das Sie beim Zusammenführen der verschiedenen Ergebnisse unterstützt
- Arbeitsblatt zur Jobanalyse, um mehr über den Beruf zu erfahren, für den Ihre Entwicklung betrieben wird (Schritt 1)
- Arbeitsblatt für Fremdeinschätzungen,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



Checkliste zum Prozess

Die unten aufgeführte Checkliste zum Prozess stellt die notwendigen Schritte heraus, um die Informationsflut, die Sie nun in Hinblick auf Ihre Entwicklung haben, voll und ganz zu verstehen. Sie gibt an, wie diese Informationen genutzt werden können, um einen verständlichen Entwicklungsplan zu entwerfen. Bevor Sie beginnen sollten Sie sich den folgenden Abschnitt zum Hogan Entwicklungsmodell sorgfältig durchlesen.

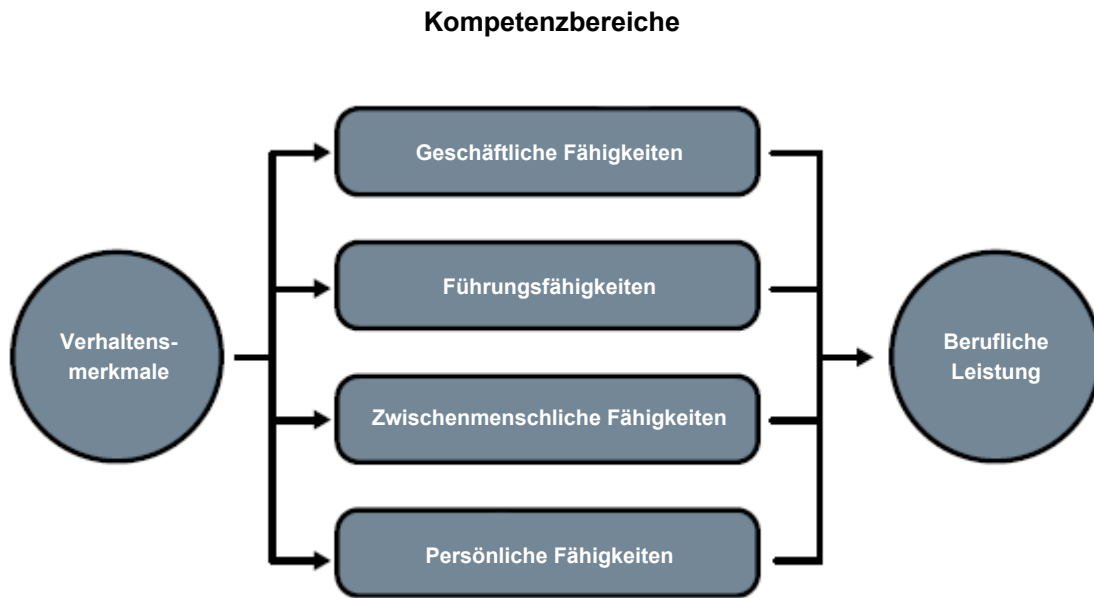
Dieser Bericht hält sich an die unten dargestellte Reihenfolge:





Allgemeines Modell

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



Berufliche Leistung

Ein angemessenes Entwicklungsziel sollte einen signifikanten Einfluss auf die berufliche Leistung haben. Wenn Sie über die Anforderungen des Jobs, die eine erfolgreiche Leistung beeinflussen, Bescheid wissen, dann besteht die zielgerichtete Entwicklung im Abgleich der drei Komponenten des Modells. Sie sollten über Anforderungen im Sinne von Kompetenzbereichen denken. In anderen Worten, bedenken Sie die Kompetenzen, die für ein erfolgreiches Ausüben verantwortlich sind und gruppieren Sie sie anhand der vier Bereiche. Die Bereiche werden Ihnen dann als Struktur für alle Entwicklungsplanungsaktivitäten dienen. Ihr Chef ist wahrscheinlich die beste Informationsquelle, was die Kompetenzen betrifft, die zum erfolgreichen Arbeiten am meisten beitragen.

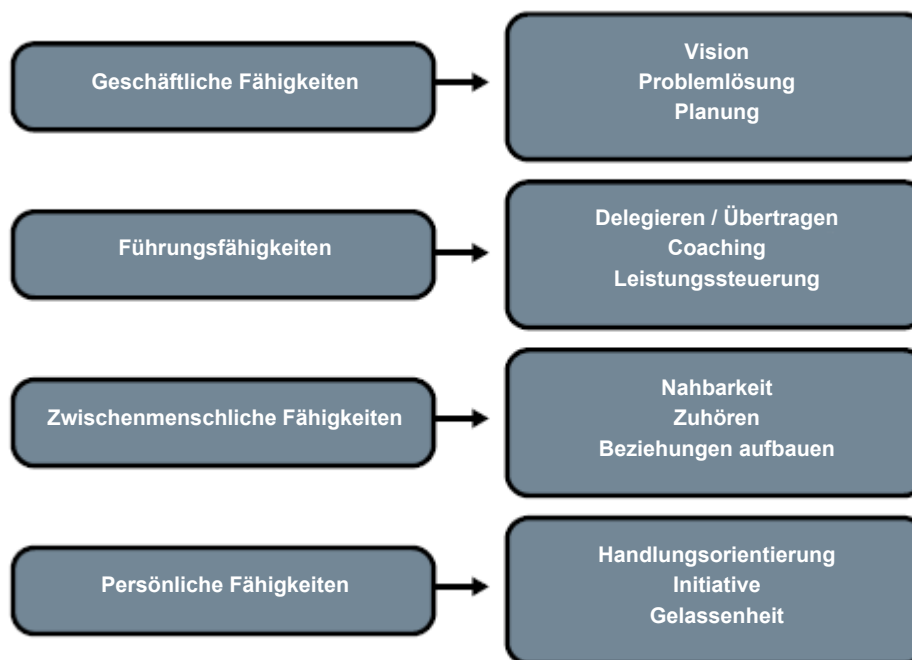


Kompetenzbereiche

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

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

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

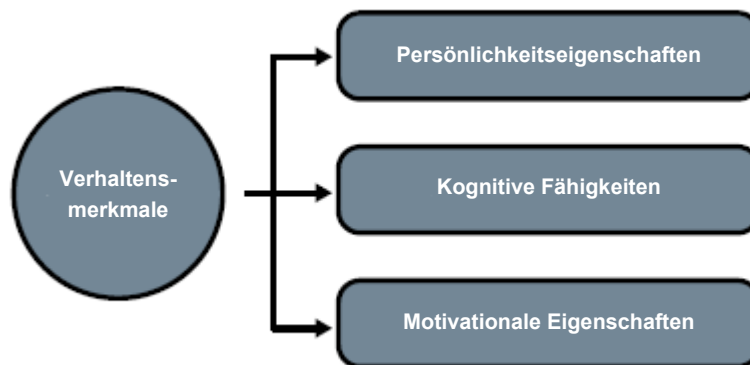




Verhaltensmerkmale

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

WARUM WIR TUN WAS WIR TUN, GEMESSEN DURCH TESTVERFAHREN





Das Modell anwenden

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

Jobs im Verkauf bedürfen vieler kritischer Voraussetzungen, wie Planung (geschäftliche Fähigkeiten), Zuhören (zwischenmenschliche Fähigkeiten) und Initiative (persönliche Fähigkeiten). Bei der Analyse von Jobs im Verkauf werden Sie feststellen, dass Initiative die wichtigste Kompetenz ist, gefolgt von Zuhören, dann Planung. Beim Durchgehen der Ergebnisse der Kompetenzbereiche (von Ihren 360° Einschätzungen) wären Sie hoch in Initiative, aber niedrig bei Zuhören und Planung bewertet worden.

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

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



Schritt 1 - Analysieren Sie Ihren Job

Der Ausgangspunkt bei der Erstellung Ihres Entwicklungsplans ist es, solche Schlüsselvoraussetzungen für Ihren Job herauszufinden, die für eine erfolgreiche Ausübung verantwortlich sind. Verbringen Sie ein paar Minuten damit darüber nachzudenken, was die wirklich wichtigen Voraussetzungen für Erfolg sind.

Notieren Sie im freien Bereich weiter unten die für Erfolg kritischen Kompetenzen, indem Sie sie nach den vier Kompetenzbereichen gruppieren. Wenn Sie sie aufgelistet haben, beschreiben Sie in Ihren eigenen Worten, was Sie für die wichtigste Voraussetzung im Job in jedem Bereich halten.

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



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

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

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

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



Schritt 3 - Schauen Sie sich Ihre HoganLEAD Zusammenfassung an

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

Leistungsstärken

Persönliche Auswirkungen

Sie erscheinen zuversichtlich und bereit, die Verantwortung für eine Gruppe oder ein Projekt zu übernehmen, wenn es notwendig ist. Sie fühlen sich aber auch wohl, wenn andere die Führungsrolle übernehmen. Sie erscheinen freundlich, aufgeschlossen und nahbar, sind aber bereit zuzuhören und andere sprechen zu lassen.

Zwischenmenschliche Fähigkeiten

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

Arbeits- und Lernstil

Sie sind typischerweise ruhig und in der Lage mit Druck umzugehen, aber gleichzeitig sind Sie bereit, Fehler und Irrtümer zuzugeben und hören auf Feedback. Sie sind offen und neugierig, aber sie gehen auch zweckmässig an Problemlösungen heran. Sie sollten daran interessiert sein, Neues zu erlernen, aber sehen Bildung eher als ein Hilfsmittel statt Selbstzweck an.



Werte und Antrieb

Erfolgsmotivation

Sie schaffen gerne eine Balance zwischen harter Arbeit und ausgelassenen Festen und, obwohl Sie traditionelles Geschäftsverhalten und traditionelle Geschäftspraktiken respektieren, sind Sie auch bereit mit der Zeit zu gehen. Sie scheinen ein angemessenes Interesse daran zu haben, Ihre Karriere voranzutreiben, aber Sie achten auch auf die Ansprüche von Karriere, Familie und gesellschaftlichem Leben. Sie müssen Ihre Erfolge nicht dramatisieren, aber Sie schätzen positives Feedback und geniessen es, von Zeit zu Zeit auf die Schulter geklopft zu werden.

Soziale Interessen

Sie scheinen gleichermaßen glücklich zu sein, alleine zu arbeiten oder als Teil eines Teams. Sie geniessen es, neue Menschen zu treffen, aber Sie haben auch gerne Zeit für sich alleine. Sie mögen Menschen, aber Sie haben nicht das Bedürfnis nach ständiger Interaktion. Obwohl Sie damit beschäftigt sind, Ihre eigenen Interessen voranzubringen, verstehen Sie, dass man dem Wohlergehen der Menschen, die weniger Macht haben oder weniger wohlhabend sind, Beachtung schenken muss. Es macht Ihnen nichts aus, anderen zu helfen, wenn sie Hilfe benötigen. Sie scheinen eine Balance zwischen Veränderung und Vielfalt auf der einen Seite und Stabilität und Gleichheit auf der anderen Seite zu bevorzugen. Sie sind in Ihrem Managementstil weder liberal noch konservativ: Sie scheinen eine natürliche Präferenz für Mässigung und Kompromiss zu haben. Sie schätzen die Lektionen der Vergangenheit, sind aber bereit in Hinblick auf die Zukunft zu experimentieren.

Unternehmerische Werte

Sie scheinen eine vernünftige Einstellung zu Geld zu haben; obwohl Sie dessen Wert schätzen, sind Sie nicht zwanghaft mit Gehaltsfragen beschäftigt. Sie beurteilen sich teilweise nach dem Einkommen, aber Sie sind auch stolz auf Familie, Freunde und Freizeitaktivitäten. Sie bevorzugen es, Risiko und Unsicherheit zu minimieren; Sie mögen es, dass Erwartungen ausgesprochen und Leistungsstandards explizit gemacht werden. Für sie ist Vorsicht besser als Nachsicht, was bedeutet, dass Sie eher keine törichten Wagnisse eingehen; aber Sie könnten auch zögerlich sein, die Gelegenheiten zu nutzen, die notwendig sind, um Ihre Karriere voranzubringen.

Entscheidungsstil

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



Herausforderungen

Wirkung auf andere Menschen

Sie scheinen eine energische und enthusiastische Person zu sein, aber eine, die schnell von der Leistung anderer verärgert oder enttäuscht ist. Das führt dazu, dass Sie von Zeit zu Zeit ein wenig irritiert und kritisch erscheinen, und als ob Sie Projekte und Menschen aufgeben würden. Sie scheinen sehr einfühlsam zu sein, was Motive und Intentionen anderer betrifft, aber manchmal ein wenig empfindlich und leicht beleidigt. Unter Druck könnten andere Sie als misstrauisch, unkooperativ oder streitlustig ansehen. Sie sind eine sorgfältige Person, die kaum dumme Fehler macht. Allerdings könnten Sie gleichzeitig zu vorsichtig sein und, daraus resultierend, langsam in Ihrem Handeln und Ihrer Entscheidungsfindung erscheinen, sowie zögerlich irgendwelche Risiken einzugehen. Sie erscheinen sympathisch und verantwortungsvoll, was andere als Mangel an Härte fehlinterpretieren könnten. Sie erscheinen trainierbar und reagieren gut auf andere, was ein Problem sein könnte, falls Sie mehr Feedback benötigen, als andere geben wollen.

Persönliche Leistungserwartungen

Andere erleben Sie als wohlgezogen, höflich und zurückhaltend. Sie erscheinen aufrichtig, geradlinig und unauffällig. Sie erwarten, dass andere Sie als engagiert empfinden, und das machen sie auch oft. Mit der Zeit könnten andere Sie allerdings auch als impulsiv, unorganisiert und als jemanden erleben, der nicht immer das abliefert, was Sie als Arbeitsergebnis versprochen haben. Wie auch immer Ihr Talent zum Reden in der Öffentlichkeit aussieht, Sie denken nicht zwangsläufig, dass andere Ihre Auftritte unterhaltsam finden.

Reaktion auf Autorität

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



Karriereentwicklung

Wenn Stärken zu Schwächen werden - Feedback zu Entwicklungsmöglichkeiten von Jane Doe

Sie sollten bei Kollegen Feedback zu Ihrer Leistung erfragen und dem negativen Feedback Aufmerksamkeit schenken und es nicht einfach so abtun. Stellen Sie sicher, dass Sie um die Bedeutung wissen, angemessen zu Teamleistungen beizutragen. Sie sollten Wege finden, Herausforderungen anzugehen, die Initiative zu ergreifen und Begeisterung zu zeigen. Gleichzeitig sollten Sie sich auf wichtige Aufgaben im Unternehmen konzentrieren und ergebnisorientiert arbeiten. Finden Sie Gelegenheiten, Führungsrollen zu übernehmen während Sie weiterhin Kollegen durch Worte und Taten unterstützen. Sie sollten daran erinnert werden, regelmässig mit Ihren Mitarbeitern zu sprechen, Ihnen Fragen zu stellen und Ihren Rat zu suchen. Ziel für Sie ist es, eine Balance zwischen den sozialen und den fachlichen Aspekten der Arbeit zu erreichen. Sie sollten die Erwartungen anderer während des Dialogs erahnen und ihre Bedürfnisse respektieren. Sie sollten positiv sein und daran denken, dass Sie das Vertrauen anderer gewinnen, indem Sie ehrlich und dankbar im Dialog mit ihnen sind. Bedenken Sie geduldig zu sein, wenn andere Fehler machen - normalerweise machen andere keine absichtlichen Fehler. Sie sollten Veränderungen gegenüber offen bleiben und flexibel in unsicheren Situationen sein. Wenn Sie Entscheidungen treffen, sollten sie daran denken, dass Sie möglicherweise niemals alle relevanten Informationen haben, aber dennoch unverzüglich entscheiden sollten. Machen Sie sich die Mühe, Arbeit zu priorisieren und bedenken Sie dabei, dass nicht jede Aufgabe die gleiche Zeit oder Aufmerksamkeit beansprucht. Jedes Unternehmen besitzt eine Vorstellung über sich - es ist die Strategie und Vision für das Geschäft. Stellen Sie sicher, dass Sie sie verstehen, in der Lage sind, darüber zu sprechen, und dass sie feststellen können, wie Ihre Aktivitäten zu dieser Vorstellung beitragen können. Sie sollten einen Plan zur eigenen Verbesserung entwickeln und ein System zur regelmässigen Kontrolle des Verlaufs einführen. Finden Sie Wege, um sich im eigenen Bereich auf dem Laufenden zu halten und seien Sie bereit für Möglichkeiten, neue Fähigkeiten zu erlernen und Kompetenzen zu entwickeln.

Umgang mit Entgleisungstendenzen

- Erstens, Sie nutzen wahrscheinlich emotionale Ausdrücke als Weg, Ihren Standpunkt darzulegen. Es gibt bessere Wege auf den Standpunkt hinzuweisen und wiederholte emotionale Ausbrüche könnten andere verärgern.
- Zweitens, Sie sollten es trainieren aktiv zuzuhören und darauf achten, nicht zu unterbrechen. Wenn andere fertig mit Sprechen sind, kann das zu paraphrasieren, was sie gesagt haben, als ein Weg, aktives Zuhören zu zeigen, genutzt werden. Dies wird die Glaubwürdigkeit erhöhen und zeigt Respekt für die Meinung anderer.
- Drittens, Sie sollten Aktivität nicht mit Produktivität durcheinander bringen, und Sie sollten sich sehr bemühen, nicht die Zeit anderer durch unnötige Besprechungen zu verschwenden.
- Viertens, denken Sie an Ihre Stärken - wenn Sie in Bestform sind, sind Sie eine interessante und unterhaltsame Person, die mehrere Dinge gleichzeitig machen kann und durch Ideen und die Fähigkeit diese zu verkaufen, andere dazu veranlassen kann, zu handeln.



Zusammenfassung Ihrer Werte aus den HoganLEAD Berichten

Skala	%	Skaleninterpretation
Hogan Personality Inventory		
Ausgeglichenheit	44	Betrifft Gelassenheit, Optimismus und ein stabiles Gemüt.
Ehrgeiz	47	Betrifft die Initiative zu ergreifen, wettbewerbsorientiert zu sein und Führungsrollen zu suchen.
Soziale Umgänglichkeit	59	Betrifft gesprächig, sozial anmassend und unterhaltsam zu erscheinen.
Einfühlungsvermögen	39	Betrifft verträglich, bedacht und talentiert im Aufrechterhalten von Beziehungen zu sein.
Besonnenheit	50	Betrifft gewissenhaft, verlässlich und regelkonform zu sein.
Wissbegierde	46	Betrifft neugierig, phantasie reich, visionär und schnell gelangweilt zu sein.
Lernansatz	36	Betrifft formelle Bildung zu geniessen und aktiv auf dem Laufenden in geschäftlichen und fachlichen Angelegenheiten zu bleiben.
Motives, Values, Preferences Inventory		
Anerkennung	62	Der Wunsch bekannt, wahrgenommen, sichtbar und berühmt zu sein.
Erfolgsstreben	44	Der Wunsch nach Herausforderung, Wettbewerb, Anerkennung und Erfolg.
Genussstreben	45	Der Wunsch nach Spass, Aufregung, Vielfalt und Freude.
Selbstlosigkeit	50	Der Wunsch anderen zu dienen, die Gesellschaft zu verbessern und den weniger Glücklichen zu helfen.
Verbundenheit	48	Das Bedürfnis nach regelmässigen und vielfältigen sozialen Kontakten.
Tradition	50	Anliegen an Moral, Werten der Familie und Hingabe zu Verpflichtungen.
Sicherheitsstreben	66	Bedürfnis nach Struktur, Ordnung und Vorhersehbarkeit.
Geschäftssinn	36	Interesse Geld zu verdienen, Gewinne zu erzielen und geschäftliche Möglichkeiten zu finden.
Ästhetik	46	Interesse am Aussehen, Gefühl, Stimmigkeit und Design von Produkten und künstlerischer Arbeit.
Wissenschaftsorientierung	45	Interesse an neuen Ideen, Technologie und eine rationale, datenbasierte Herangehensweise bei Problemlösungen.
Hogan Development Survey		
Sprunghaft	69	Betrifft erst übermässig enthusiastisch gegenüber Menschen/Projekten und dann von ihnen enttäuscht zu sein.
Skeptisch	72	Betrifft sozial aufmerksam zu sein, aber zynisch und übermässig empfindlich gegenüber Kritik.
Vorsichtig	80	Betrifft übermässig darüber besorgt zu sein kritisiert zu werden.
Distanziert	24	Betrifft einen Mangel am Interesse an oder dem Bewusstsein für die Gefühle anderer.
Eigensinnig	15	Betrifft charmant, aber unabhängig, stur und schwer zu coachen zu sein.
Anmassend	61	Betrifft überhöhte Ansichten zu eigener Kompetenz und Selbstwert zu haben.
Verschlagen	50	Betrifft charmant, risikofreudig und auf der Suche nach Aufregung zu sein.
Buntschillernd	87	Betrifft dramatisch, engagiert und aufmerksamkeits suchend zu sein.
Phantasie reich	25	Betrifft auf interessante, ungewöhnliche und sogar exzentrische Art und Weise zu denken und zu handeln.
Pedantisch	59	Betrifft gewissenhaft, perfektionistisch und schwer zu befriedigen zu sein.
Dienstbeflissen	72	Betrifft erpicht darauf zu sein zu gefallen und zu zögern, unabhängig zu handeln.



Schritt 4 - Schauen Sie sich jeden HoganLEAD Bericht an

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

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

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



Schritt 5 - Werten Sie Ihre Ergebnisse aus

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

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

+

=



Erstellen Ihres Entwicklungsplans

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

Ansatz Ihres Unternehmens

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

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

Formular zum Entwicklungsplan

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



Anhang A - Formular zum Entwicklungsplan

Ziel	Entwicklungsmassnahmen	Ergebnisse		
		3 Monate	6 Monate	9 Monate