wave

Experten-Entwicklung
Chris Schulz

Professional

Styles

Inhalt

Einführung 3
Profil Überblick 5
Vollständiges psychometrisches Profil – Antwortauswertung 6
Vollständiges psychometrisches Profil – Cluster „Denken“ 7
Vollständiges psychometrisches Profil – Cluster „Einfluss“ 8
Vollständiges psychometrisches Profil – Cluster „Anpassungsvermögen“ 9
Vollständiges psychometrisches Profil – Cluster „Umsetzung“ 10
Profilzusammenfassung 11
Kompetenz-Potenzial Profil 12
Vorhergesagte Passung von Kultur/Umgebung 13
Größte Stärken (beste 8) 14
Mögliche Schwierigkeiten (schlechteste 8) 22
Entwicklungsprioritäten festlegen 25
Weitere 20 Bereiche 27

Über diesen Bericht

Dieser Bericht basiert auf dem Wave-Styles-Fragebogen, welcher die Motive, Vorlieben, Bedürfnisse und Talente einer Person in relevanten Arbeitsbereichen untersucht.

Die Ergebnisse basieren auf einem Vergleich mit einer internationalen Gruppe von mehr als 24.000 Fachkräften und Managern.

Die Ergebnisse des Fragebogens als Messinstrument der Selbsteinschätzung spiegeln die individuelle Selbstwahrnehmung wider. Obwohl der Fragebogen ein guter Indikator für das Verhalten am Arbeitsplatz ist, wie unsere umfassende Forschung gezeigt hat, muss bei der Auswertung die Subjektivität der individuellen Selbstwahrnehmung berücksichtigt werden.

Die in diesem Bericht enthaltenen Informationen sind möglicherweise vertraulich und es sollten jegliche Bemühungen unternommen werden, sie an einem sicheren Ort aufzubewahren.

Die in diesem Bericht enthaltenen Informationen spiegeln voraussichtlich – abhängig von den jeweiligen Umständen – die individuelle Selbstwahrnehmung für einen Zeitraum von 12–24 Monaten wider.

Der Bericht wurde von Saville Assessment unter Nutzung von Softwaresystemen erstellt. Er leitet sich aus den Ergebnissen des Fragebogens ab, der von der befragten Person bearbeitet wurde, und spiegelt die gegebenen Antworten wider.

Dieser Bericht wurde elektronisch erstellt. Saville Assessment kann nicht dafür garantieren, dass er nicht geändert oder bearbeitet wurde. Wir können keine Verantwortung für die Konsequenzen der Nutzung dieses Berichtes übernehmen, wie auch immer diese auftreten sollten.

Die Anwendung dieses Beurteilungsinstrumentes beschränkt sich auf Angestellte und Bevollmächtigte von Saville Assessment, sowie Klienten, die von Saville Assessment befugt worden sind.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Einführung

Profil Überblick

Diese Seite gibt einen Überblick über die 12 Sektionen des Profils, welche unter den vier Cluster-Überschriften Denken, Einfluss, Anpassungsvermögen und Umsetzung gruppiert sind. Unterhalb jeder der 12 Sektions-Überschriften werden Informationen zu den drei jeweils darunterliegenden Dimensionen gegeben. Insgesamt gibt es 36 Dimensionen.

Vollständiges Psychometrisches Profil

Unter „Vollständiges psychometrisches Profil – Antwortauswertung" ist eine Zusammenfassung der Antworten im Fragebogen von Chris Schulz zu finden. Die vier Indikatoren in der Antwortmuster-Zusammenfassung weisen auf eventuelle extreme Antwortmuster hin. Das vollständige psychometrische Profil umfasst die 36 Professional Styles-Dimensionen, die in vier Hauptcluster (Denken, Einfluss, Anpassungsvermögen und Umsetzung) gruppiert sind, mit jeweils einer Seite pro Cluster. Jeder Cluster ist in drei Sektionen aufgeteilt (12 insgesamt), die aus jeweils drei Dimensionen bestehen. Diese Dimensionen umfassen jeweils drei zugrundeliegende Facetten (108 insgesamt), wobei unterhalb der Dimensionsbezeichnung verbale Beschreibungen zu den Facettenwerten stehen.

Profilzusammenfassung

Die Profilzusammenfassung gibt auf einer Seite einen Überblick über die 36 Styles-Dimensionen des Profils. Hier wird hervorgehoben, wo die Facetten-Spanne bedeutsam ist, wo Motiv oder Talent stärker ausgeprägt ist (wird durch die Buchstaben „M" bzw. „T" angegeben) und wo der normative oder ipsative Wert höher ist (wird durch die Buchstaben „N" bzw. „I" angegeben).

Kompetenz-Potenzial Profil

Das Kompetenzpotential-Profil wurde basierend auf Datenbanken entwickelt, die die Facetten des Styles-Fragebogens mit detaillierten, unabhängigen Bewertungen der Arbeitsleistung in Zusammenhang setzen. Daraus ergibt sich eine einzigartige Vorhersage der wahrscheinlichen Stärken und Schwächen von Chris Schulz in 12 zentralen Leistungsbereichen. Zugrundeliegende Leistungskomponenten können den Beschreibungen und Werten unterhalb jeder der 12 Kompetenz-Überschriften entnommen werden. Diese Vorhersage sollte in Bezug auf die relevanten Arbeitsanforderungen interpretiert werden, die sich aus der Tätigkeitsanalyse ergeben oder mit Kompetenzprofilierungsmethoden ermittelt wurden. Sehr positive Profile können auf eine unrealistisch positive Selbsteinschätzung hinweisen, während niedrige Profilwerte eine übermäßig kritische Selbstsicht widerspiegeln können. In solchen Fällen ist es besonders wichtig, die Ergebnisse mit anderen Informationen abzugleichen.

Vorhergesagte Passung von Kultur/Umgebung

Diese vorhergesagte Passung von Kultur und Umgebung gibt Hinweise auf diejenigen Aspekte der Kultur, Arbeit und Umgebung, die voraussichtlich den Erfolg einer Person fördern oder hemmen. Die Motive und Talente der Menschen interagieren in bedeutender Weise mit Merkmalen der Kultur, Arbeit und Umgebung und helfen, Leistung und Kompetenzen am Arbeitsplatz vorherzusagen.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Einführung

Entwicklungsratschläge

Dieser Bericht fasst die Maßnahmen zusammen, die zur Weiterentwicklung von Chris Schulz ergriffen werden könnten. Basierend auf den Ergebnissen dieses Fragebogens liefert der Bericht einen Überblick über die Maßnahmen, die in Betracht gezogen werden könnten, um die Leistung am Arbeitsplatz zu verbessern. Ob und inwieweit die betreffenden Ratschläge jeweils relevant sind, hängt von der einzelnen Person und in gewissem Umfang auch vom Tätigkeitsprofil und den vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten ab.

Es gibt vier Sektionen: „Größte Stärken", „Mögliche Schwierigkeiten", „Entwicklungsprioritäten festlegen" und „Weitere 20 Bereiche". Die Bereiche „Größte Stärken" und „Mögliche Schwierigkeiten" enthalten Entwicklungsratschläge für die acht am höchsten und die acht am niedrigsten bewerteten Kompetenzdimensionen. Der Bereich „Entwicklungsprioritäten festlegen" regt zur Reflexion über wichtige Maßnahmen zur Planung der zukünftigen Entwicklung an. Im letzten Abschnitt sind Entwicklungsratschläge für 20 zusätzliche Kompetenzdimensionen zu finden. Der Bericht umfasst Entwicklungsratschläge aus den folgenden drei Kategorien:

Ausbau von Stärken

Erfolgreiche Menschen wissen meistens, worin sie gut sind, und setzen auf diese Stärken. Bevor man versucht, seine möglichen Schwierigkeiten zu kompensieren oder an ihnen zu arbeiten, kann es sich lohnen zu überlegen, wie man seine Stärken optimal zur Geltung bringt. Dieser Bericht zeigt auszubauende Stärken für Kompetenzdimensionen mit Punktwerten von 6 bis 10 auf, was von durchschnittlich bis extrem hoch reicht.

Eventuell überzeichnete Stärken

Die Nutzung klar definierter Stärken trägt zu Effizienz und Freude am Arbeitsplatz bei. Dies kann aber auch ungewollte oder unerwünschte Folgen haben. Für jede dieser besonderen Stärken werden sowohl die typischen Gefahren als auch die Aktionen genannt, mit denen sich negative Auswirkungen der Stärken vermindern oder gänzlich vermeiden lassen. Dieser Bericht zeigt eventuell überzeichnete Stärken für Kompetenzdimensionen mit einem Punktwert von 8 bis 10 auf, die alle weit überdurchschnittlich sind.

Entwicklungsaktivitäten

Während man sich natürlich am liebsten dadurch weiterentwickelt, dass man seine vorhandenen Stärken ausbaut, kann es auch erforderlich sein, solche Bereiche zu entwickeln, in denen man weniger stark ist. Für solche Bereiche werden Entwicklungstipps zur Leistungsverbesserung gegeben. Dieser Bericht zeigt Entwicklungsmaßnahmen für Kompetenzdimensionen mit einem Punktwert von 1 bis 5 auf, die von stark unterdurchschnittlich bis durchschnittlich reichen.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Profil Überblick

Denken

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Evaluierend Sten 6
Analytisch (6); Sachlich (7); Rational (5)

Erforschend Sten 6
Lernorientiert (7); Praktisch orientiert (2); Einblick gewinnend (9)

Einfallsreich Sten 10
Erfinderisch (10); Abstrakt denkend (7); Strategisch (9)

Einfluss

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kontaktfreudig Sten 6
Kontaktstark (6); Beziehungsstark (3); Selbstdarstellerisch (8)

Wirkungsstark Sten 9
Überzeugend (9); Wortgewandt (6); Herausfordernd (10)

Durchsetzungsfähig Sten 9
Zielgerichtet (10); Leitend (8); Bestärkend (5)

Anpassungsvermögen

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Belastbar Sten 6
Selbstsicher (7); Gelassen (7); Konfliktfähig (4)

Flexibel Sten 6
Positiv denkend (8); Offen für Veränderungen (6); Aufgeschlossen (3)

Unterstützend Sten 3
Aufmerksam (4); Einbeziehend (3); Wertschätzend (3)

Umsetzung

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gewissenhaft Sten 2
Zuverlässig (3); Sorgfältig (4); Konform (1)

Strukturiert Sten 2
Methodisch (1); Prinzipientreu (3); Aktivitätsorientiert (5)

Leistungsmotiviert Sten 8
Dynamisch (7); Geschäftstüchtig (8); Strebsam (8)

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Vollständiges psychometrisches Profil – Antwortauswertung

Dieses Profil stellt eine detaillierte Auswertung der Antworten von Chris Schulz im Styles-Fragebogen dar. Zunächst werden die Antwortmuster zusammengefasst. Danach wird die Struktur des Profils erklärt. Das Antwortmuster sollte bei der Interpretation des psychometrischen Profils berücksichtigt werden. Auf den darauffolgenden Seiten werden die Ergebnisse in den vier Hauptclustern präsentiert.

Antwortmuster - Zusammenfassung

Aufschlüsselung des Profils

Die umfassende Forschung von Saville Assessment hat gezeigt, dass der beste Indikator für die Arbeitsleistung im Allgemeinen der mit der Sten-Markierung angegebene Wert ist (normativ/ipsativ kombiniert). Außerdem werden Informationen zu feinen Unterschieden bereitgestellt, die für Wave-Berichte charakteristisch sind:

Facetten-Spanne. In Fällen, in denen die Spannweite der Facettenwerte innerhalb einer Dimension 3 Stens oder mehr beträgt, wird dies durch Schraffierung auf der Dimensionsskala angezeigt. Außerdem werden die einzelnen Facettenwerte in Klammern neben der jeweiligen verbalen Facettenbeschreibung angegeben.

N - I Normativ-Ipsativ-Spanne. Unterschiede von 3 oder mehr Stens zwischen normativen (freie Einschätzung) und ipsativen (Rangordnung) Werten werden durch die Markierungen N und I angegeben. Wenn ipsative Werte höher sind als normative, kann dies darauf hindeuten, dass sich die Person in der normativen Selbsteinschätzung übermässig kritisch beurteilt hat. Sind die normativen Werte höher als die ipsativen, kann dies bedeuten, dass die Person weniger selbstkritisch war und bei der normativen Beschreibung möglicherweise übertrieben hat. Auf diese Weise können spezifische Bereiche, in denen weitere Nachprüfung empfohlen wird, dargestellt werden.

M - T Motiv-Talent-Spanne. Unterschiede von 3 oder mehr Stens zwischen Motiv- und Talentwerten auf einer Dimension werden durch die Markierungen M bzw. T angegeben. Diese Unterschiede können darauf hindeuten, dass in bestimmten Bereichen Entwicklungbedarf besteht oder aber Umwelteinflüsse einen starken Einfluss haben.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Vollständiges psychometrisches Profil - Cluster „Denken“

Denken

Evaluierend

Analytisch Sten 6
recht daran interessiert, Informationen zu analysieren (5); stellt ziemlich häufig forschende Fragen (5); stark dazu geneigt, Lösungen für Probleme zu finden (7)

Sachlich Sten 7
ist gut in der schriftlichen Kommunikation (7); gelegentlich an der einem Argument zugrunde liegenden Logik interessiert (5); erkundet die Fakten in umfassender Weise (7)

Rational Sten 5
arbeitet recht gerne mit numerischen Daten (6); hat wenig Interesse an Informationstechnologie (4); trifft gelegentlich Entscheidungen nur auf der Grundlage von Fakten (6)

Erforschend

Lernorientiert Sten 7
weniger darauf aus, Neues zu lernen (4); ein schneller Lerner (7); dazu geneigt, durch Lesen zu lernen (7)

Praktisch orientiert Sten 2
weniger interessiert, praktische Arbeiten zu verrichten (4); legt wenig Wert darauf, durch Praxis zu lernen (1); legt weniger Wert auf bodenständige Ansichten als Andere (4)

Einblick gewinnend Sten 9
ermittelt oftmals Wege, Vorgänge zu verbessern (8); sehr schnell darin, zum Kern eines Problems zu gelangen (9); vertraut beim Fällen von Urteilen auf Intuition (8)

Einfallsreich

Erfinderisch Sten 10
erzeugt eine Menge Ideen (10); entwickelt sehr originelle Ideen (10); dazu geneigt, radikale Lösungen anzunehmen (8)

Abstrakt denkend Sten 7
gut im Entwickeln von Konzepten (7); wendet oftmals Theorien an (7); gelegentlich an zugrunde liegenden Prinzipien interessiert (6)

Strategisch Sten 9
dazu geneigt, Strategien zu entwickeln (7); nimmt eine sehr langfristige Sicht ein (9); entwirft ein klares Bild der Zukunft (8)

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

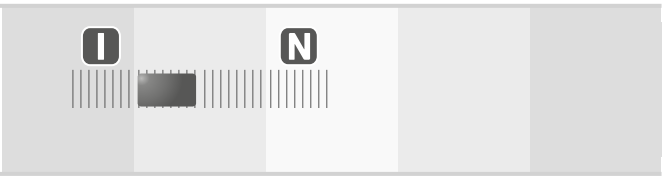
Vollständiges psychometrisches Profil - Cluster „Einfluss“

Einfluss

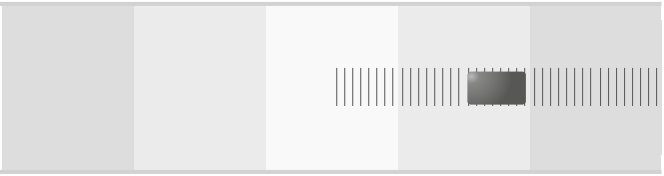
Kontaktfreudig

Kontaktstark Sten 6
ziemlich lebhaft (6); recht gesprächig (6); hat ein moderates Interesse daran, Kontakte zu pflegen (6)

Beziehungsstark Sten 3
braucht ein wenig Zeit, um Beziehungen aufzubauen (4); wenig darauf aus, einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen (2); schließt relativ schnell neue Freundschaften (5)



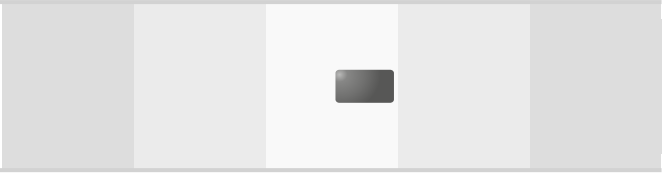
Selbstdarstellerisch Sten 8
steht oftmals im Zentrum der Aufmerksamkeit (10); relativ bescheiden in Bezug auf die eigenen Leistungen (6); hat ein moderates Befürfnis nach Lob (6)



Wirkungsstark

Überzeugend Sten 9
sehr überzeugend (9); bestimmend im Vorbringen der eigenen Argumente (8); darauf aus, das beste Geschäft auszuhandeln (7)

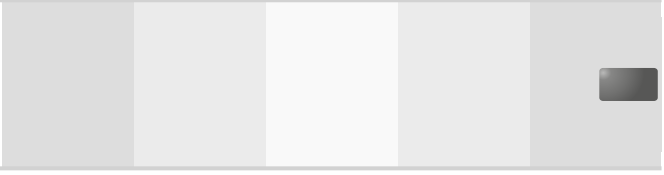
Wortgewandt Sten 6
fühlt sich recht wohl dabei, Präsentationen zu halten (6); erklärt Sachverhalte recht gut (6); relativ selbstsicher im Umgang mit Fremden (6)



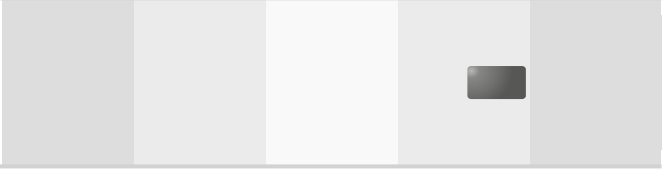
Herausfordernd Sten 10
sehr offen im Äußern von Widerspruch (9); sehr stark dazu geneigt, die Ideen anderer zu hinterfragen (9); lässt sich sehr oft auf Auseinandersetzungen ein (9)

Durchsetzungsfähig

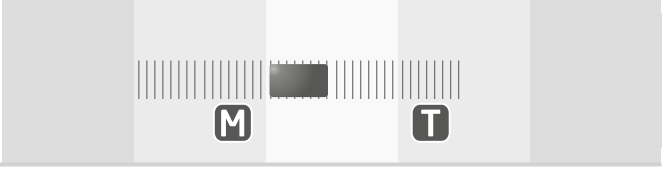
Zielgerichtet Sten 10
trifft Entscheidungen schnell (8); übernimmt gerne Verantwortung für große Entscheidungen (8); hat sehr feste Ansichten zu Themen (10)



Leitend Sten 8
klar auf eine Führungsrolle hin orientiert (7); koordiniert Menschen gut (7); stark dazu geneigt, Kontrolle über Vorgänge zu übernehmen (9)



Bestärkend Sten 5
hat begrenztes Interesse daran, Andere zu motivieren (3); inspirierend (7); des Öfteren gegenüber Anderen ermutigend (5)



© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Vollständiges psychometrisches Profil - Cluster „Anpassungsvermögen“

Anpassungsvermögen

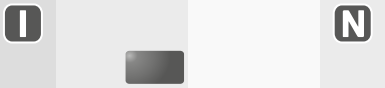
Belastbar

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selbstsicher Sten 7
recht selbstbewusst (5); fühlt sich einflussreich in Bezug auf die eigene Zukunft (8); hat ein starkes Selbstwertgefühl (7)

Gelassen Sten 7
wird selten nervös während wichtiger Ereignisse (7); eingermaßen ruhig vor wichtigen Ereignissen (6); arbeitet gut unter Druck (7)

Konfliktfähig Sten 4
kann recht gut mit bekümmerten Menschen umgehen (5); mag es nicht, mit verärgerten Menschen umzugehen (4); verspürt kaum das Bedürfnis, Streitigkeiten zu klären (4)



Flexibel

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Positiv denkend Sten 8
geneigt, eine optimistische Sichtweise anzunehmen (8); erholt sich recht schnell von Rückschlägen (5); extrem fröhlich (9)

Offen für Veränderungen Sten 6
so bereit wie die meisten Menschen, Veränderung zu akzeptieren (6); kann recht gut mit Ungewissheit umgehen (6); akzeptiert neue Herausforderungen recht bereitwillig (6)

Aufgeschlossen Sten 3
weniger empfänglich für Feedback als die meisten Menschen (2); ermutigt gelegentlich dazu, die eigene Herangehensweise zu kritisieren (6); sucht selten nach Rückmeldung zur eigenen Leistung (4)

Unterstützend

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Aufmerksam Sten 4
weniger einfühlsam als viele Menschen (4); sehr wenig geneigt, lange Zeit aufmerksam zuzuhören (2); daran interessiert, das Verhalten Anderer zu verstehen (7)

Einbeziehend Sten 3
weniger teamorientiert als die Meisten (2); beachtet die Ansichten Anderer gelegentlich (5); bezieht Andere selten in die Entscheidungsfindung ein (4)

Wertschätzend Sten 3
zeigt etwas weniger Rücksicht als Andere (3); relativ tolerant (5); recht vertrauend gegenüber anderen Menschen (5)

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Vollständiges psychometrisches Profil – Cluster „Umsetzung“

Umsetzung

Gewissenhaft

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zuverlässig Sten 3
weniger dazu geneigt, Fristen einzuhalten (3); weniger pünktlich als viele Menschen (4); ist bisweilen bereit, Aufgaben unvollendet zu lassen (4)

Sorgfältig Sten 4
achtet sehr wenig auf Details (2); weniger gründlich als viele Menschen (4); stellt ein recht hohes Qualitätslevel sicher (6)

Konform Sten 1
ist sehr wenig dazu geneigt, Regeln zu befolgen (1); mag es überhaupt nicht, Abläufen zu folgen (2); ist bisweilen bereit, riskante Entscheidungen zu treffen (4)

Strukturiert

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Methodisch Sten 1
weniger gut organisiert als die meisten Menschen (2); sehr stark abgeneigt, Pläne machen zu müssen (2); wenig dazu geneigt, Prioritäten zu setzen (1)

Prinzipientreu Sten 3
weniger auf Ethik fokussiert als viele Menschen (4); legt weniger Gewicht darauf, Vertraulichkeit zu wahren (3); legt relativ wenig Gewicht darauf, Verpflichtungen einzuhalten (4)

Aktivitätsorientiert Sten 5
arbeitet in einem recht schnellen Tempo (5); arbeitet gut, wenn sehr viel zu tun ist (7); mag es nicht, mehrere Dinge gleichzeitig erledigen zu müssen (4)

Leistungsmotiviert

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Dynamisch Sten 7
gut darin, Dinge zu verwirklichen (7); kann es kaum erwarten, Dinge ins Rollen zu bringen (7); recht energisch (6)

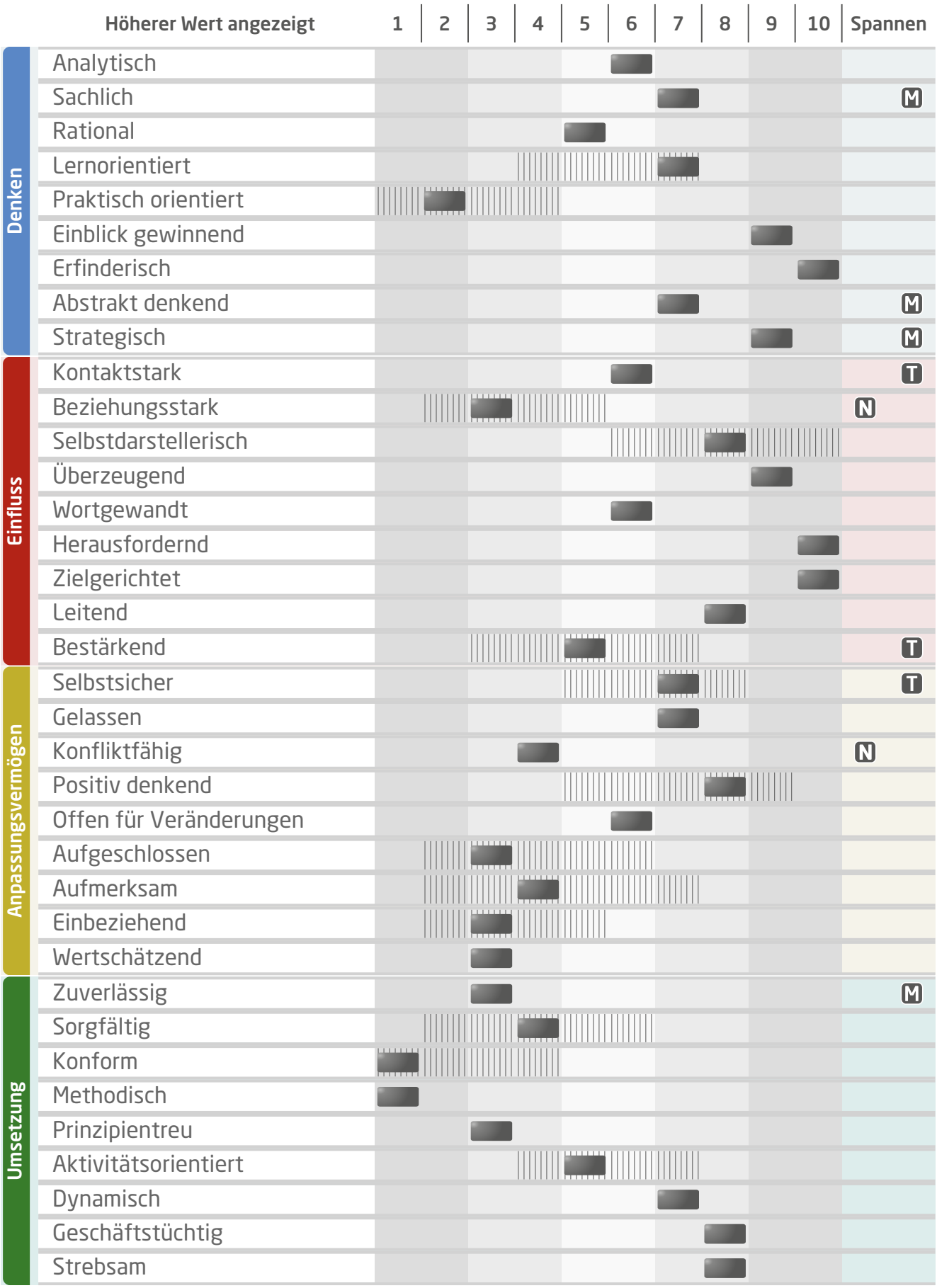
Geschäftstüchtig Sten 8
identifiziert geschäftliche Chancen effektiv (8); ziemlich verkaufsorientiert (8); ebenso wettbewerbsorientiert wie die meisten Menschen (6)

Strebsam Sten 8
dazu angetrieben, herausragende Ergebnisse zu erzielen (8); ist auf Erfolg aus (7); macht weiter, auch wenn Schwierigkeiten auftreten (8)

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Profilzusammenfassung

Zustimmungstendenz (7) Konsistenz (9) N-I Übereinstimmung (7) M-T Übereinstimmung (6)



© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Kompetenz-Potenzial Profil

In diesem Profil werden die Bereiche höheren und niedrigeren Potenzials von Chris Schulz zusammengefasst. Die Maßstäbe für das Kompetenzpotential wurden basierend auf den umfangreichen internationalen Datenbanken von Saville Assessment entwickelt, die Wave mit der Arbeitsleistung in Zusammenhang setzen.

	Kompetenzbeschreibung	Potenzial	
Probleme lösen	**Probleme evaluieren** Informationen prüfen (8); Fakten dokumentieren (6); Daten interpretieren (6)		Relativ Hoch höheres Potenzial als etwa 75% der Vergleichsgruppe
	Sachverhalte untersuchen Expertise entwickeln (6); Praxisorientierung zeigen (3); Einblick gewinnen (10)		Relativ Hoch höheres Potenzial als etwa 75% der Vergleichsgruppe
	Innovation schaffen Ideen generieren (10); Möglichkeiten erkunden (9); Strategien entwickeln (9)		Extrem Hoch höheres Potenzial als etwa 99% der Vergleichsgruppe
Einfluss nehmen	**Beziehungen aufbauen** Interaktion fördern (5); Beziehungen knüpfen (3); Menschen beeindrucken (8)		Durchschnittlich höheres Potenzial als etwa 40% der Vergleichsgruppe
	Informationen kommunizieren Überzeugungskraft zeigen (8); Information darstellen (6); Ideen hinterfragen (10)		Sehr Hoch höheres Potenzial als etwa 95% der Vergleichsgruppe
	Menschen führen Entscheidungen treffen (10); Menschen lenken (8); Personen bestärken (5)		Sehr Hoch höheres Potenzial als etwa 95% der Vergleichsgruppe
Verhalten anpassen	**Belastbarkeit zeigen** Selbstvertrauen ausstrahlen (7); Gelassenheit zeigen (7); Konflikte lösen (3)		Durchschnittlich höheres Potenzial als etwa 60% der Vergleichsgruppe
	Veränderungen annehmen Positiv denken (7); Veränderungen begrüßen (6); Feedback erbitten (3)		Durchschnittlich höheres Potenzial als etwa 60% der Vergleichsgruppe
	Unterstützung geben Menschen verstehen (3); Zusammenarbeiten im Team (2); Individuen wertschätzen (3)		Sehr Niedrig höheres Potenzial als etwa 5% der Vergleichsgruppe
Ergebnisse erbringen	**Details verarbeiten** Zeitpläne einhalten (2); Details prüfen (3); Abläufe befolgen (1)		Extrem Niedrig höheres Potenzial als etwa 1% der Vergleichsgruppe
	Aufgaben strukturieren Ressourcen organisieren (1); Standards aufrechterhalten (2); Dinge erledigen (4)		Extrem Niedrig höheres Potenzial als etwa 1% der Vergleichsgruppe
	Erfolg vorantreiben Entschlossen handeln (8); Gelegenheiten ergreifen (8); Ziele verfolgen (9)		Sehr Hoch höheres Potenzial als etwa 95% der Vergleichsgruppe

Vergleichsgruppe: Fachkräfte und Manager (INT, IA, 2021)
© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Vorhergesagte Passung von Kultur/Umgebung

Basierend auf umfangreicher Forschung von Saville Assessment, welche die Arbeitsstile von Individuen mit der Kultur am Arbeitsplatz in Zusammenhang setzt, werden hier jene Aspekte der Kultur, Arbeit und Umgebung hervorgehoben, die den Erfolg von Chris Schulz fördern oder hemmen können:

Leistungsförderer

- ⊕ Wo zu Kreativität und Innovation ermutigt wird und radikale Ideen und Lösungen willkommen sind
- ⊕ Wo Menschen ermutigt werden, Ideen zu hinterfragen und bei Meinungsverschiedenheiten offen zu argumentieren
- ⊕ Wo Menschen ermutigt werden, Verantwortung für wichtige Entscheidungen zu übernehmen und Entschlussfreudigkeit eine geschätzte Eigenschaft ist
- ⊕ Wo die Fähigkeit, schnell zum Kern der Dinge zu kommen und Lösungen für Probleme zu erkennen, sehr geschätzt wird
- ⊕ Wo zur Entwicklung theoretischer Ideen und Konzepte ermutigt wird
- ⊕ Wo ein besonderer Fokus auf Ergebnisse und Erfolg gerichtet ist und wo Menschen für das Erreichen herausragender Ergebnisse belohnt werden
- ⊕ Wo ein starker strategischer Fokus besteht und sehr geschätzt wird, wenn Menschen eine klare Vision für die Zukunft haben
- ⊕ Wo Unternehmergeist und Wettbewerbssinn geschätzt werden und es wichtig ist, geschäftliche Möglichkeiten zu erkennen

Leistungshemmer

- ⊘ Wo konventionelle Einstellungen und traditionelle Arbeitsweisen vorherrschen die von der Entwicklung neuer Ideen abhalten
- ⊘ Wo abweichende Meinungen missbilligt werden und Menschen entmutigt werden, Ideen zu kritisieren und Meinungsverschiedenheiten offen zu äußern
- ⊘ Wo die Verantwortung für wichtige Entscheidungen bei anderen Menschen liegt und nur wenig Möglichkeit besteht, Ergebnisse zu beeinflussen
- ⊘ Wo dem Ermöglichen neuer Einblicke und dem Erkennen potenzieller Verbesserungen nur geringe Wertschätzung entgegengebracht wird
- ⊘ Wo kaum Interesse an der Anwendung theoretischer Modelle besteht und nur wenig Zeit ist, verschiedenene Möglichkeiten zu entdecken
- ⊘ Wo der Drang, herausragende Ergebnisse zu erzielen, und trotz Schwierigkeiten beharrlich weiterzumachen, wenig geschätzt wird
- ⊘ Wo der Fokus mehr auf kurze als auf lange Zeitspannen gerichtet ist, eher taktisch als strategisch gedacht wird
- ⊘ Wo die Kultur nicht an Kommerz, Wettbewerb oder Profit orientiert ist

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Größte Stärken (beste 8)

Ideen generieren Ideen erzeugen; Denkansätze entwickeln; radikale Lösungen annehmen		**Extrem Hoch** höheres Potenzial als etwa 99% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Stellen Sie sicher, dass Ideen von einer rationalen Argumentation und einem starken Geschäftsszenario („Business Case“) unterstützt werden.
- Beteiligen Sie sich an den Frühphasen von Projekten. Dort sind Vorschläge besonders willkommen.
- Stellen Sie eine kreative Gruppe mit Experten aus verschiedenen Bereichen zusammen, um hartnäckige Probleme zu lösen.
- Präsentieren Sie eine Reihe von Ideen mit einem abgestuften Maß an Veränderungen, verglichen mit dem derzeitigen Ist-Zustand.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Konzentrieren Sie sich manchmal so sehr darauf, neue Ideen zu generieren, dass Sie nicht dazu kommen, sie auch umzusetzen? AKTION: Achten Sie darauf, sich nicht zu übernehmen.
- Bei einer Fülle von Ideen kann es schwierig sein, Prioritäten zu setzen und die wichtigsten Ideen voranzutreiben. AKTION: Überlegen Sie, welche Ideen wirklich wichtig sind. Propagieren Sie diese und vermeiden Sie es, zu viele Ideen gleichzeitig zu präsentieren.
- Führt Ihr Streben nach Kreativität dazu, dass Sie entscheidende Parameter und Anforderungen zu wenig berücksichtigen? AKTION: Machen Sie sich mit den im Briefing genannten Anforderungen vertraut und halten Sie sich daran.
- Laufen Sie bei zu radikalen Herangehensweisen Gefahr, bei einigen wichtigen Beteiligten („Stakeholdern“) an Glaubwürdigkeit zu verlieren? AKTION: Erbitten Sie stets Feedback von den Stakeholdern und seien Sie sich stets darüber im Klaren, was diese erwarten.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Größte Stärken (beste 8)

Ideen hinterfragen Annahmen in Frage stellen; vorherrschende Überzeugungen hinterfragen; eigene Meinung vertreten		Extrem Hoch höheres Potenzial als etwa 99% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Identifizieren Sie Projekte, an denen Sie sich beteiligen können, die Veränderungen mit sich bringen und bei denen mit Widerstand zu rechnen ist.
- Halten Sie Ihre Kollegen dazu an, Probleme oder Herausforderungen als etwas Positives zu sehen. Erklären Sie die Vorteile und überzeugen Sie durch Ideen, statt sich von Herausforderungen aufhalten zu lassen.
- Trauen Sie sich, auch wichtige Bereiche, die sich seit Langem nicht verändert haben, kritisch zu betrachten. Finden Sie heraus, was an Verbesserungen vorgeschlagen werden könnte.
- Lassen Sie nicht zu, dass eine Diskussion zu hitzig und persönlich wird.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Achten Sie darauf, Diskussionen oder Debatten nicht unnötig dadurch in die Länge zu ziehen, dass Sie bereits beschlossene Punkte wieder aufgreifen. AKTION: Geben Sie sich in Würde geschlagen, wenn es an der Zeit ist.
- Besteht die Gefahr, dass Sie immer weiter fragen, obwohl bereits mehrere plausible Antworten gegeben wurden? AKTION: Vermeiden Sie, gut recherchierte und durchdachte Positionen unnötig kritisch zu hinterfragen, denn dadurch könnten Sie als voreingenommen wahrgenommen werden.
- Seien Sie sich bewusst, dass der Eifer einiger Personen in Diskussionen dazu führen kann, dass weniger gesprächige Kollegen ausgeschlossen werden. AKTION: Sorgen Sie dafür, dass alle ihre Sichtweise darlegen konnten und nicht das Gefühl aufkommt, dass jemand zu einer Entscheidung gedrängt wurde.
- Diskutieren Sie manchmal nur um des Diskutierens willen? AKTION: Fangen Sie keine Diskussion um Themen an, bei denen im Grunde Einigkeit herrscht. Bleiben Sie gelassen und suchen Sie nach Gleichgesinnten, mit denen Sie außerhalb der Arbeitszeit andere Themen ausdiskutieren können.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Größte Stärken (beste 8)

Entscheidungen treffen Vorgehensweisen definieren; Verantwortung übernehmen; Standhaftigkeit zeigen		Extrem Hoch höheres Potenzial als etwa 99% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Arbeiten Sie in Meetings immer auf Entscheidungen und praktische Maßnahmen hin.
- Ermuntern Sie andere dazu, Entscheidungen zu treffen und entsprechend zu handeln. Lenken Sie die Diskussion zu einem Ergebnis hin.
- Setzen Sie Ihre Kraft für die Aufgaben ein, die den größten Effekt und Nutzen haben.
- Bemühen Sie sich um die Zustimmung und Unterstützung anderer, bevor Sie wichtige Entscheidungen endgültig treffen.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Besteht die Gefahr, dass Sie in Gruppen oder Teams als zu dominant empfunden werden? AKTION: Beauftragen Sie andere mit der Leitung von Meetings und dem Festlegen von Maßnahmen.
- Besteht das Risiko, dass Sie Entscheidungen treffen, bevor die Kollegen bereit sind, sie umzusetzen? AKTION: Lassen Sie Ihren Kollegen ausreichend Zeit, darüber nachzudenken, wie sich eine Entscheidung auswirken würde und wie sie erfolgreich umgesetzt werden könnte.
- Achten Sie darauf, sich nicht zu sehr in die Verantwortungsbereiche anderer einzumischen. AKTION: Respektieren Sie die Zuständigkeitsbereiche von anderen und konzentrieren Sie sich auf Ihre eigenen Aufgaben.
- Seien Sie sich bewusst, dass bei Menschen, die als unnachgiebig oder rechthaberisch gelten, oft auch von einem Mangel an Objektivität ausgegangen wird. AKTION: Treten Sie einen Schritt zurück und überlegen Sie, ob es sein könnte, dass Ihre Entscheidungen mehr von Ihrer persönlichen Meinung und Einstellung getrieben sind als von relevanten Kriterien.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Größte Stärken (beste 8)

Einblick gewinnen fortlaufend Verbesserungen erzielen; Schlüsselprobleme erkennen; intuitive Urteile treffen		**Extrem Hoch** höheres Potenzial als etwa 99% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Finden Sie heraus, in welchen Bereichen die Fähigkeit, Dinge zu verbessern, den größten Nutzen hat.
- Unterbreiten Sie Führungskräften oder Teamleitern Vorschläge für mögliche Verbesserungen. Überzeugen Sie sie vom Nutzen dieser Veränderungen.
- Versetzen Sie andere in die Lage, zu erkennen, was die wichtigsten Themen sind. Halten Sie sie dazu an, die hauptsächlichen Ziele und Abhängigkeiten im Projekt zu berücksichtigen und die wichtigsten Risiken zu bewerten.
- Lernen Sie Ihre eigene Intuition kennen. Werten Sie aus, wann Sie mit Ihrer Intuition richtig und wann Sie falsch lagen. Nutzen Sie diese Informationen dann als Richtschnur dafür, wann Sie sich künftig auf Ihre Intuition verlassen können und wo größeres Gewicht auf andere vorhandene Informationen gelegt werden sollte.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Könnten neue Erkenntnisse und Arbeitsabläufe für andere Menschen problematisch sein, weil sich dadurch vieles ständig verändert? AKTION: Versuchen Sie, einen stärker strukturierten Verbesserungsprozess einzuführen, bei dem Veränderungen koordiniert ablaufen und klar kommuniziert werden.
- Könnte das ständige Bemühen um Verbesserung bedeuten, dass bestehende Prozesse nicht ausreichend integriert sind und genutzt werden? AKTION: Stellen Sie sicher, dass sich die Verbesserungen rentieren werden und sich eine Umsetzung lohnt.
- Menschen, die schnell zum Kern eines Problems vordringen, nehmen sich manchmal nicht die Zeit, ihre Gedanken anderen zu erklären. AKTION: Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, den Kollegen Ihre Empfehlungen und Schlussfolgerungen zu erklären und sie zu begründen.
- Könnte es sein, dass Sie allzu sehr geneigt sind, in Ermangelung von fundierten Daten Entscheidungen intuitiv zu treffen? AKTION: Überlegen Sie, welche zentralen Datenquellen Ihre Intuition unterstützen könnten.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Größte Stärken (beste 8)

Möglichkeiten erkunden Konzepte entwickeln; Theorien anwenden; zugrunde liegende Prinzipien erkennen		**Sehr Hoch** höheres Potenzial als etwa 95% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Zeigen Sie, wenn Kollegen Vorschläge unterbreiten, Zusammenhänge und Muster auf, damit kohärente Modelle statt isolierter Ideen entstehen.
- Erproben Sie neue Konzepte und Methoden – schauen Sie, was funktioniert, und bauen Sie das in künftige Überlegungen mit ein.
- Verbringen Sie Zeit mit Kollegen, um darüber zu diskutieren, wie Theorien in die Praxis umgesetzt werden könnten.
- Üben Sie, die Schlüsselkomponenten eines Konzepts zu kommunizieren.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Bedenken Sie, dass andere möglicherweise den Durchblick verlieren, wenn ein zu großes Spektrum an Möglichkeiten betrachtet wird. AKTION: Achten Sie darauf, dass Ihre Präsentationen einfach gehalten und klar ausgerichtet sind. Behandeln Sie jeweils immer nur ein Thema.
- Hüten Sie sich davor, sich in Ideen und Modellen zu verlieren, ohne diese in praktische Anwendungen für potenzielle Nutzer oder Kunden umzusetzen. AKTION: Richten Sie Ihr Augenmerk auf den praktischen und geschäftlichen Nutzen der Vorschläge für die Endbenutzer.
- Wird Ihr Hang zum Theoretisieren von Kollegen als ablenkend empfunden, vor allem bei engen Terminplänen? AKTION: Nehmen Sie Rücksicht darauf, dass alle auf Termine hinarbeiten. Beschränken Sie das Theoretisieren und Konzeptualisieren auf den dafür vorgesehenen Zeitraum im Projektablauf.
- Führt Ihr tiefes Verständnis von Sachverhalten manchmal dazu, dass Sie sich auf Dinge konzentrieren, die allenfalls für Fachexperten von Interesse sind? AKTION: Verlieren Sie nicht aus den Augen, was für diejenigen wichtig ist, die ein Produkt bzw. eine Dienstleistung kaufen oder verkaufen. Gehen Sie technisch nicht unnötig ins Detail.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Größte Stärken (beste 8)

Ziele verfolgen hervorragende Ergebnisse erzielen; zielstrebig handeln; beharrlich agieren		**Sehr Hoch** höheres Potenzial als etwa 95% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Bemühen Sie sich um mehr Verantwortung und planen Sie Ihre persönliche Karriereentwicklung für die nächsten fünf Jahre.
- Bemühen Sie sich um Rollen und Zuständigkeiten, bei denen Ihre Stärken am besten zur Geltung kommen, da das die besten Gelegenheiten sind, um Höchstleistung zu erreichen.
- Lassen Sie andere an der Vision vom Erfolg teilhaben, um diese zu inspirieren.
- Erzählen Sie von früheren Erfolgen, um andere auch bei Widerständen zum „Dranbleiben" zu ermutigen.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Achten Sie darauf, dass die Verfolgung persönlicher Ziele nicht zulasten der Team- und Unternehmensleistung geht. AKTION: Stellen Sie sicher, dass Ihre persönlichen Ziele genau auf die größeren Team- und Unternehmensziele ausgerichtet sind.
- Wie wertgeschätzt und gewürdigt fühlen sich diejenigen, die zum Erfolg beitragen? AKTION: Sorgen Sie dafür, dass allen die Anerkennung zuteilwird, die ihnen gebührt. Würdigen Sie die Erfolge und die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter regelmäßig.
- Besteht die Gefahr, dass Sie Ihre Mitarbeiter unnötig stark fordern? AKTION: Seien Sie sich bewusst, wie sich Ihr entschlossenes Vorgehen auf das Privatleben anderer Menschen auswirkt.
- Besteht das Risiko, dass Sie sich in schwierigen Aufgaben festfahren, die im Verhältnis zu anderen Dingen gar nicht so wichtig sind? AKTION: Überdenken Sie regelmäßig, ob die zur Rettung einer schwierigen Situation investierte Zeit wirklich den erwarteten Nutzen wert ist.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Größte Stärken (beste 8)

Strategien entwickeln Strategien formen; Trends erkennen; Zukunftsvisionen entwickeln		**Sehr Hoch** höheres Potenzial als etwa 95% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Beschäftigen Sie sich nicht nur mit Strategien, sondern auch mit Taktiken und Überlegungen zur wirksamen Implementierung.
- Vergleichen Sie die Strategien, die von verschiedenen Unternehmen im gleichen Sektor verfolgt werden.
- Vergleichen Sie Veränderungen in Ihrer Funktion bzw. Ihrem Sektor mit Veränderungen in anderen Unternehmen.
- Lernen Sie mehr über die Funktionsweise des Unternehmens als Ganzem – versuchen Sie, eine Zeit lang in verschiedenen Abteilungen zu arbeiten.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Lässt Ihr Fokus auf die langfristige Perspektive Sie manchmal vernachlässigen, was im Hier und Jetzt zu erledigen ist? AKTION: Wechseln Sie zwischen dem operativen und dem strategischen Fokus, soweit es Ihre Zeit zulässt – lassen Sie nicht zu, dass das eine das andere dominiert.
- Führt Ihr starker strategischer Fokus dazu, dass Sie Strategien im Alleingang erarbeiten und sich dabei kaum oder gar nicht mit anderen beraten? AKTION: Gehen Sie Ihre strategischen Überlegungen mit erfahrenen Praktikern durch.
- Könnte es sein, dass Sie Trends manchmal falsch oder nicht ganz zutreffend vorhersagen? AKTION: Seien Sie darauf vorbereitet, Vorhersagen für die Zukunft zu begründen, und berücksichtigen Sie unterschiedliche Szenarien.
- Ist Ihre Vision für die Zukunft die richtige? Bedenken Sie: Die meisten Führungskräfte, die falsch lagen, waren vorher davon überzeugt, ihre Vision sei richtig. AKTION: Hinterfragen Sie regelmäßig, ob möglicherweise unzureichendes Gewicht auf bestimmte Themen gelegt wurde, z. B. eine neue Technologie, potenzielle Gesetzesänderungen usw.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Größte Stärken (beste 8)

Gelegenheiten ergreifen Geschäftschancen identifizieren; Umsätze erzielen; Wettbewerber übertreffen		**Hoch** höheres Potenzial als etwa 90% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Zeigen Sie anderen, wie man durch Berufs-/Branchengruppen neue Gelegenheiten ergreifen kann (z.B. durch eine Präsentation, Magazinbeiträge oder Zeitschriftenartikel, Schreiben eines Blogs).
- Beschäftigen Sie sich mit den Markttrends und schlagen Sie potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten für Produkte und Dienstleistungen vor.
- Bitten Sie um Empfehlungen und erstellen Sie eine Liste mit Referenzen („Testimonials“).
- Lernen Sie aus Ausschreibungswettbewerben, bei denen Sie nicht zum Zug gekommen sind. Nehmen Sie eine sorgfältige Analyse vor und bemühen Sie sich um umfassendes Feedback vom Kunden.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Achten Sie darauf, nicht mehr Zeit und Energie auf die Suche nach neuen Gelegenheiten zu verwenden als darauf, vorhandenen Anforderungen nachzukommen. AKTION: Lassen Sie sich durch reizvolle neue Gelegenheiten nicht so sehr ablenken, dass Sie Ihre andere Arbeit vernachlässigen.
- Könnte es sein, dass Sie sich so sehr darauf konzentrieren, ein oder zwei große Gelegenheiten zu verfolgen, die vielleicht niemals zu etwas führen werden, dass Ihnen andere Gelegenheiten entgehen, deren Erfolg wahrscheinlicher wäre? AKTION: Fragen Sie sich regelmäßig, wo Ihre Zeit und Mühe am besten eingesetzt sind.
- Wie wirkt es sich auf die längerfristige Kundenentwicklung aus, dass Sie Ihr Augenmerk vor allem auf den nächsten großen Verkauf richten? AKTION: Arbeiten Sie mit guter Kundenbetreuung, herausragendem Service und exzellenter Ausführung darauf hin, dauerhafte Kundenbeziehungen zu entwickeln.
- Wird Ihr Wettbewerbsgeist immer in die richtigen Bahnen gelenkt? AKTION: Stellen Sie sicher, dass Ihr Wettbewerbsgeist nach außen gerichtet ist und nicht auf Teammitglieder oder andere Abteilungen.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Mögliche Schwierigkeiten (schlechteste 8)

Ressourcen organisieren

Projekte managen; Tätigkeiten planen; Prioritäten setzen

Extrem Niedrig
höheres Potenzial als etwa 1% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Erledigen bzw. delegieren Sie Aufgaben entsprechend Ihrer Fähigkeiten und Interessen und denen Ihrer Mitarbeiter; nutzen Sie angenehmere Aufgaben als Belohnung und geben Sie Mitarbeitern Aufgaben, die sie stärker herausfordern.
- Schließen Sie zuerst einen Teil einer Aufgabe ab, bevor Sie mit dem nächsten Teil fortfahren. Versuchen Sie, einen zufriedenstellenden Stand zu erreichen, bevor Sie sich einer anderen Aufgabe widmen.
- Erkennen Sie Faktoren, die den Prozess aus der Bahn werfen könnten, schon im Vorfeld und kalkulieren Sie diese mit ein. Kommunizieren Sie umgehend mit den Teammitgliedern, wenn sich eine Planänderung ergibt.
- Versuchen Sie, die Dringlichkeit und Bedeutung von Aufgaben gegeneinander abzuwägen, wenn Sie deren Priorität festlegen.

Abläufe befolgen

Regeln einhalten; Instruktionen befolgen; Risiken minimieren

Extrem Niedrig
höheres Potenzial als etwa 1% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Bringen Sie in Erfahrung, wie die zentralen Geschäftsprozesse der Abteilung, dem Unternehmen, den Kunden, den Gesellschaftern und dem gesellschaftlichen Umfeld von Nutzen sind.
- Plädieren Sie nur in wirklich außergewöhnlichen Fällen für Ausnahmen von den Regeln.
- Achten Sie darauf, alle Anweisungen einzuhalten, damit keine Schritte ausgelassen werden und teure Nacharbeit vermieden wird.
- Prüfen Sie, ob für die Branche Ihres Unternehmens bereits eine Liste bekannter Risiken vorhanden ist. Überlegen Sie, welche Ressourcen gefährdet sind, was eine Bedrohung ausmacht und welche Folgen zu befürchten sind.

Zeitpläne einhalten

Fristen einhalten; Terminpläne wahren; Aufgaben abschließen

Sehr Niedrig
höheres Potenzial als etwa 5% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Schreiben Sie die Aktivitäten auf, die für die Durchführung eines Projekts erforderlich sind. Führen Sie Buch über die erledigten Aufgaben.
- Unterteilen Sie den Zeitrahmen des Gesamtprojekts in kürzere Intervalle, um den Fortschritt und die Abläufe häufiger kontrollieren zu können.
- Erstellen Sie einen klaren Zeitplan, aus dem das „Wer, Wann und Wo" jeder Aktivität hervorgeht, und nehmen Sie regelmäßige Plananpassungen vor.
- Etablieren Sie das Bearbeiten unvollständig ausgeführter Aufgaben als eigene Disziplin.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Mögliche Schwierigkeiten (schlechteste 8)

Zusammenarbeiten im Team partizipativ arbeiten; aktive Teamarbeit fördern; Andere in Entscheidungen einbeziehen	2	Sehr Niedrig höheres Potenzial als etwa 5% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Verwenden Sie Zeit darauf, Teammitglieder kennenzulernen, einschließlich ihrer Funktion und ihres Beitrags.
- Prüfen Sie, ob alle relevanten Personen, die mit dem Produkt oder der Dienstleistung zu tun haben könnten, einbezogen werden.
- Erkennen Sie an, dass es auch Vorteile hat, mehr als einen Blickwinkel berücksichtigen zu müssen, und denken Sie darüber nach, was die anderen mit ihren Vorschlägen beitragen können.
- Stellen Sie sicher, dass alle beteiligten Parteien die Gelegenheit erhalten haben, ihre Sichtweisen darzulegen.

Standards aufrechterhalten ethisches Verhalten zeigen; Vertraulichkeit wahren; integer handeln	2	Sehr Niedrig höheres Potenzial als etwa 5% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Halten Sie nach neuen Gelegenheiten Ausschau, sich den Unternehmenswerten entsprechend zu verhalten.
- Halten Sie sich immer an die Unternehmensregeln, wenn es um den Umgang mit Finanzen/Equipment und um Informationsaustausch und Interaktionen mit anderen geht.
- Prüfen Sie im Zweifel, ob Informationen vertraulich sind.
- Demonstrieren Sie Integrität, indem Sie genau so handeln, wie Sie es von anderen erwarten. Versuchen Sie, alle Menschen gleich zu behandeln und sich in allen Situationen an Ihre eigenen Regeln zu halten.

Details prüfen Fehler entdecken; Genauigkeit gewährleisten; Qualitätsarbeit leisten	3	Niedrig höheres Potenzial als etwa 10% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Übernehmen Sie für Ihre eigene Arbeit die Verantwortung und lernen Sie aus Fehlern der Vergangenheit. Erwarten Sie nicht, dass andere immer Ihre Arbeit im Einzelnen prüfen und korrigieren.
- Setzen Sie die Rechtschreibprüfung und andere Softwaretools ein, um Rechtschreib- und Grammatikfehler, Rechenfehler, Formatierungsprobleme usw. zu erkennen.
- Seien Sie diszipliniert darin, die Korrektheit aller Zahlen und Fakten zu überprüfen.
- Setzen Sie sich zum Ziel, alles auf Anhieb richtig zu machen. Behalten Sie die Gewichtung und die Anzahl der von anderen vorgenommenen Änderungen und Korrekturen im Blick und vermindern Sie Ihre Fehler mit der Zeit.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Mögliche Schwierigkeiten (schlechteste 8)

Individuen wertschätzen Rücksicht nehmen; Toleranz zeigen; Menschen vertrauen		**Niedrig** höheres Potenzial als etwa 10% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Wenn eine andere Person einen Fehler macht oder etwas falsch einschätzt, dann denken Sie an Ihre eigenen früheren Defizite zurück, um den Fehler richtig einzuordnen.
- Unterscheiden Sie, welche Probleme anderer Menschen wirklich bedeutend sind, und verhalten Sie sich mitfühlend und unterstützend in Bezug auf diese Probleme.
- Unterschiedliche Stärken können in Kombination äußerst wirksam sein. Versuchen Sie zu erkennen, welche Personen Stärken haben, die Ihre eigenen ergänzen.
- Erklären Sie, wie sich Menschen Ihr Vertrauen verdienen können, indem Sie Ihre Erwartungen deutlich machen.

Menschen verstehen Mitgefühl zeigen; Menschen zuhören; Motivation verstehen		**Niedrig** höheres Potenzial als etwa 10% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Stellen Sie offene Fragen und bemühen Sie sich, andere kennenzulernen.
- Finden Sie Möglichkeiten, andere mit praktischer Hilfe zu unterstützen.
- Sprechen Sie weniger selbst. Geben Sie anderen Gelegenheit, ihre Sichtweise vollständig zu erläutern und darzulegen.
- Fragen Sie andere, was sie motiviert und warum sie bestimmte Entscheidungen getroffen haben.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Entwicklungsprioritäten festlegen

Zentraler Entwicklungsbereich

Entwicklungsmaßnahmen

Entwicklungsprüfung – Was, wie und wann?

Zentraler Entwicklungsbereich

Entwicklungsmaßnahmen

Entwicklungsprüfung – Was, wie und wann?

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Entwicklungsprioritäten festlegen

Zentraler Entwicklungsbereich

Entwicklungsmaßnahmen

Entwicklungsprüfung – Was, wie und wann?

Zentraler Entwicklungsbereich

Entwicklungsmaßnahmen

Entwicklungsprüfung – Was, wie und wann?

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Weitere 20 Bereiche

Informationen prüfen Informationen verarbeiten; forschende Fragen stellen; Lösungen entwickeln		**Hoch** höheres Potenzial als etwa 90% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Finden Sie heraus, ob für Sie Techniken in Frage kommen, mit denen Sie Ihre eigene Analysefähigkeit verbessern können, z. B. mithilfe spezieller Software.
- Prüfen Sie, was Sie in Bezug auf die Geschwindigkeit, die Genauigkeit und den Umfang Ihrer Analysen verbessern könnten.
- Stellen Sie kurze, prägnante Rückfragen, um schnell und effizient zusätzliche Informationen zu erhalten, wie z. B. „Können Sie mehr dazu sagen?“, „Können Sie mir das erklären?“ oder „Und dann?“.
- Testen Sie die Machbarkeit und Wirksamkeit der Lösung und passen Sie diese entsprechend an.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Vernachlässigen Sie manchmal die Entscheidungsfindung, weil Sie der Analyse eine zu hohe Priorität einräumen? AKTION: Stellen Sie sicher, dass Ihre Analysen den Entscheidungsfindungsprozess unterstützen, statt ihn zu verlangsamen.
- Analytisch veranlagte Menschen befassen sich manchmal zu intensiv mit großen Mengen von Informationen. AKTION: Widerstehen Sie der Versuchung, immer wieder neu zu analysieren. Halten Sie sich stets den Zweck der Analyse vor Augen.
- Hindert Ihre Tendenz, eine Vielzahl von Rückfragen zu stellen, Sie manchmal daran, voranzukommen? AKTION: Seien Sie bereit, gelegentlich auf weitere Fragen zu verzichten und mit unvollständigen Informationen zu arbeiten.
- Könnte es sein, dass Ihr starker Wunsch, Lösungen zu finden, manchmal dazu führt, dass Sie zu viel Energie für weniger wichtige Themen aufwenden? AKTION: Messen Sie die für bestimmte Themen aufgewendete Zeit immer an ihrer relativen Bedeutung für den Gesamtplan.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Weitere 20 Bereiche

Überzeugungskraft zeigen Menschen beeinflussen; Meinungen prägen; überzeugend verhandeln		**Hoch** höheres Potenzial als etwa 90% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Variieren Sie Ihre Vorgehensweise insbesondere bei Menschen, mit denen Sie häufiger zu tun haben, damit Sie nicht berechenbar werden und die anderen dadurch leichter gegen Sie argumentieren können.
- Bitten Sie um Feedback zu Ihrer Überzeugungsfähigkeit. Arbeiten Sie auf hochwertige Lösungen hin, die dem Beziehungsaufbau förderlich sind.
- Bereiten Sie Ihre Argumente gut vor. Überdenken Sie beide Seiten, damit Sie mit Einwänden umgehen können und Gegenargumente zur Hand haben.
- Bemühen Sie sich, auf höherer Ebene an schwierigeren Verhandlungen beteiligt zu werden.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Hüten Sie sich davor, auch dann noch weiter zu argumentieren, wenn der Fall bereits gewonnen ist. AKTION: Beobachten Sie viel genauer, beachten Sie die Körpersprache und widerstehen Sie der Versuchung, immer noch mehr Argumente zu liefern.
- Achten Sie darauf, nicht als penetrant wahrgenommen zu werden, weil Sie ständig versuchen, andere zu überzeugen. AKTION: Versuchen Sie nicht, in Situationen zu überzeugen, in denen andere dies als unangemessen empfinden.
- Hüten Sie sich davor, es sich zur persönlichen Aufgabe zu machen, die Meinungen anderer Menschen zu ändern. Manche Menschen haben sehr festgelegte Meinungen, von denen sie nicht abweichen werden. AKTION: Achten Sie auf Anzeichen dafür, dass Ihr Gegenüber beginnt, sich zu ärgern oder genervt zu sein. Es könnte dann sinnvoll sein, zu einem anderen Thema zu wechseln, bei dem die Aussichten auf einen positiven Ausgang besser sind.
- Hüten Sie sich davor, statt auf Kompromisse, von denen alle etwas haben, vorrangig auf Erfolge für Sie persönlich hinzuarbeiten. Das führt längerfristig meist zu Vertrauensverlust. AKTION: Denken Sie über die Vorteile langfristiger Partnerschaften nach und wie Sie diese in der Verhandlung am besten aufbauen.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Weitere 20 Bereiche

Menschen beeindrucken Aufmerksamkeit erzeugen; gute Selbstdarstellung leisten; Anerkennung gewinnen		**Hoch** höheres Potenzial als etwa 90% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Melden Sie sich freiwillig, Aktivitäten vorzustellen und durchzuführen, die Ihre eigene Präsenz erhöhen.
- Bieten Sie an, Ihr Team zu vertreten. Seien Sie der Sprecher bzw. die Sprecherin für das Team.
- Bleiben Sie bei der Selbstdarstellung sachlich. Nutzen Sie quantifizierbare Daten und qualitative Kommentare von Kunden und „Stakeholdern".
- Wer aus Ihrem beruflichen Umfeld hat einen weniger guten Eindruck von Ihnen gewonnen? Arbeiten Sie gezielt daran, diesen Eindruck zu verändern.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Achten Sie darauf, nicht unnötig viel Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, vor allem in einem extrem konkurrenzbetonten oder konfliktgeladenen Umfeld. AKTION: Maximieren Sie die positive Aufmerksamkeit und minimieren Sie die negative.
- Es ist manchmal nicht angebracht, jemandem „die Show zu stehlen", der auf einer höheren Rangstufe steht oder in offizieller Funktion Informationen bekannt gibt. AKTION: Ziehen Sie die Aufmerksamkeit nur dann auf sich, wenn es angebracht ist.
- Hüten Sie sich davor, sich übermäßig mit Erfolgen zu brüsten, die von anderen nur als durchschnittliche Leistung betrachtet werden würden. AKTION: Finden Sie heraus, was andere Menschen erreicht haben, um sich bewusster zu werden, was eine Leistung herausragend macht.
- Hüten Sie sich davor, sich selbst zu viel Verdienst zuzuschreiben und Ihre Mitarbeiter nicht ausreichend zu loben. AKTION: Heben Sie den Beitrag der anderen immer anerkennend hervor. Dann werden sich Ihre Mitarbeiter zunehmend proaktiv an Projekten beteiligen wollen.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Weitere 20 Bereiche

Entschlossen handeln Dinge anpacken; Initiative zeigen; Energie investieren		**Hoch** höheres Potenzial als etwa 90% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Stellen Sie sicher, dass alle an Bord sind, bevor Sie mit Ihrer Mannschaft zu neuen Ufern aufbrechen.
- Suchen Sie nach Gelegenheiten, neue Initiativen oder Unternehmungen zu starten oder schlecht laufende Bereichen wieder auf Erfolgskurs zu bringen.
- Erwerben Sie sich den Ruf, dass Sie die Initiative ergreifen und Probleme lösen, bevor sie eskalieren.
- Nehmen Sie sich eines Projekts an, das nur stockend vorankommt und bei dem nur wenig Motivation vorhanden ist, und bringen Sie es in Gang.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Geht die Begeisterung darüber, etwas Neues anzufangen, zu Lasten von Routinearbeiten? AKTION: Planen Sie Zeit für Routineaktivitäten wie Datenpflege etc. oder die Statusüberprüfung laufender Aufgaben ein.
- Leidet die Durchführung bestehender Projekte häufig unter Ihrem Drang, immer wieder etwas Neues zu bewirken oder umzusetzen? AKTION: Achten Sie darauf, dass Ihre Initiativen keine Ressourcen beanspruchen, die bereits mit bestehenden Projekten ausgelastet sind.
- Sind Sie geneigt, neue Arbeit in Bereichen anzunehmen, in denen Sie nur über wenig Wissen verfügen? AKTION: Holen Sie sich den Rat von Experten ein, bevor Sie in einem neuen Arbeitsbereich die Initiative ergreifen.
- Wird Ihre Energie so zweckmäßig wie möglich kanalisiert? AKTION: Nehmen Sie sich etwas Zeit, bevor Sie sich auf die nächste Aufgabe stürzen, um darüber nachzudenken, ob Ihre Zeit und Energie dabei optimal eingesetzt sind.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Weitere 20 Bereiche

Menschen lenken Menschen anführen; Gruppen koordinieren; Vorgänge kontrollieren		Hoch höheres Potenzial als etwa 90% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Finden Sie Möglichkeiten, größere Projekte und Teams zu führen, wo die zwischenmenschlichen Beziehungen anspruchsvoller sind und die Komplexität größer ist.
- Formulieren Sie eine klare Vision und gemeinsame Ziele. Vergewissern Sie sich, dass diese verstanden werden und die Mitarbeiter auch wirklich dahinterstehen.
- Übernehmen Sie eine Rolle, in der Sie Menschen an verschiedenen Orten koordinieren.
- Benutzen Sie Software-Pakete, die Ihnen beim Managen und Koordinieren von Projekten helfen.

Eventuell überzeichnete Stärken

- Hüten Sie sich davor, Menschen genau vorzuschreiben, wie sie ihre Arbeit zu tun haben. AKTION: Setzen Sie Ihren Mitarbeitern klare Ziele und leiten Sie sie an, die Ziele zu erreichen, ohne zu viel vorzuschreiben.
- Eine starke Neigung, das Heft in die Hand zu nehmen, kann zur Folge haben, dass weniger dominante Führungskräfte verdrängt werden. AKTION: Vermeiden Sie es, in neuen Situationen automatisch die Leitung zu übernehmen.
- Achten Sie darauf, dass das Delegieren nicht so weit geht, dass es einem Zurücktreten gleichkommt. AKTION: Ist es vielleicht notwendig, die Kernziele herauszustellen, wieder die Kontrolle zu übernehmen und klarzustellen, von wem was erwartet wird?
- Achten Sie darauf, nicht alles bis ins kleinste Detail bestimmen zu wollen. AKTION: Beauftragen Sie möglichst eine andere Person damit, die Details zu überprüfen.

Selbstvertrauen ausstrahlen selbstbewusst auftreten; selbstbestimmt handeln; eigene Leistung wertschätzen		Relativ Hoch höheres Potenzial als etwa 75% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Suchen Sie exponierte Aufgaben, die Ihre Sichtbarkeit im Unternehmen erhöhen.
- Seien Sie sich Ihrer eigenen Stärken bewusst und halten Sie nach Gelegenheiten Ausschau, sie voll zur Geltung zu bringen.
- Betrachten Sie Ihre eigene Karriere und überlegen Sie, welche Maßnahmen und Erfahrungen Ihnen dabei helfen können, Ihre persönlichen Ambitionen zu verwirklichen.
- Bauen Sie Ihre Stärken, Ihre Fachkompetenz und Ihr Wissen so aus, dass Sie beruflich einen größeren Beitrag leisten können.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Weitere 20 Bereiche

Positiv denken

Optimismus zeigen; Rückschläge konstruktiv verarbeiten; Zuversicht ausstrahlen

Relativ Hoch
höheres Potenzial als etwa 75% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Reißen Sie weniger positiv eingestellte Kollegen mit und halten Sie sie dazu an, die Vorteile der vorgeschlagenen Pläne zu sehen.
- Machen Sie sich klar, dass Projektleiter und Risikoanalysten nicht unbedingt sehr optimistisch sind. Arbeiten Sie konstruktiv mit ihnen zusammen.
- Gehen Sie mit gutem Beispiel voran. Zeigen Sie anderen, wie man aus Erfahrung lernt und dann rasch weitergeht.
- Tragen Sie zur Schaffung einer positiven und produktiven Arbeitsumgebung für das Team bei.

Gelassenheit zeigen

Ruhe ausstrahlen; Druck aushalten; Stress kompensieren

Relativ Hoch
höheres Potenzial als etwa 75% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Bemühen Sie sich, potenzielle Probleme schon im Frühstadium zu erkennen, und greifen Sie in Ruhe ein, bevor sie eskalieren.
- Halten Sie nach Situationen Ausschau, in denen es besonders vorteilhaft ist, ruhig zu bleiben.
- Suchen Sie Arbeit in vielseitigen Rollen mit komplexen Anforderungen.
- Prüfen Sie das Verhältnis zwischen Druck und Leistung. Finden Sie heraus, wie hoch der Druck für Sie sein muss, damit Sie zu Höchstleistungen angespornt werden.

Expertise entwickeln

Lerngelegenheiten ergreifen; Wissen und Fertigkeiten aneignen; Fachwissen aktualisieren

Durchschnittlich
höheres Potenzial als etwa 60% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Bewerten Sie Ihre Aktivitäten zur persönlichen Entwicklung regelmäßig gemeinsam mit Ihrem Vorgesetzten und/oder Mentor.
- Finden Sie heraus, welche Lern- und Entwicklungsbereiche für Ihre derzeitige und/oder zukünftige Funktion von zentraler Bedeutung sind.
- Erkunden Sie neue Lernansätze und Techniken zur Persönlichkeitsentwicklung, um neue Informationen besser behalten zu können.
- Recherchieren Sie den aktuellen Stand der Theorie eines relevanten Arbeitsbereichs und schreiben Sie eine kritische Abhandlung zu den Schlüsselargumenten.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Weitere 20 Bereiche

Veränderungen begrüßen

Veränderungen bewältigen; Ungewissheit aushalten; neue Herausforderungen annehmen

Durchschnittlich
höheres Potenzial als etwa 60% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Erkunden Sie Möglichkeiten, an Veränderungs-/Transformationsprojekten mitzuarbeiten.
- Beteiligen Sie sich an der Planung der Kommunikation über die Veränderung.
- Bemühen Sie sich um Beteiligung an etwas, mit dem Sie noch nicht sehr vertraut sind, z. B. an einem Start-up-Unternehmen oder neuen Unternehmensbereichen.
- Übernehmen Sie neue und andersartige Verantwortlichkeiten.

Fakten dokumentieren

flüssig schreiben; logische Argumente verstehen; Fakten erkennen

Durchschnittlich
höheres Potenzial als etwa 60% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Überlegen Sie, welche Möglichkeiten es gibt, dem geschriebenen Wort in Dokumenten durch entsprechend aufbereitete Zahlen und Fakten noch mehr Gewicht zu geben.
- Suchen Sie aktiv nach Gelegenheiten zum Schreiben, z. B. Beiträge zu Newslettern oder Marketing- und Schulungsunterlagen. Erbitten Sie Feedback von Lektoren und Lesern.
- Überprüfen Sie die Argumente, mit denen andere ihre Sichtweisen untermauern, ganz genau: Sind diese Argumente gut recherchiert? Suchen Sie nach Ansatzpunkten, bei denen Ihr Gegenüber noch zögert.
- Verwenden Sie Zeit darauf, neue Informationsquellen aufzuspüren.

Daten interpretieren

Sachverhalte beurteilen; Technik nutzen; Informationen objektiv bewerten

Durchschnittlich
höheres Potenzial als etwa 60% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Bieten Sie an, Verantwortung zur Interpretation von Daten in neuen Themenfeldern zu übernehmen, um so Ihre bestehenden Fähigkeiten auszuweiten.
- Stellen Sie sicher, dass das Zahlenmaterial klar dargestellt und für die Leser direkt ersichtlich ist. Heben Sie die wichtigsten Kennzahlen optisch hervor.
- Beobachten Sie die neuesten Entwicklungen in der Informationstechnologie und überlegen Sie, was Ihre eigene Arbeit verbessern könnte.
- Finden Sie Möglichkeiten, andere bei der Entscheidungsfindung zu betreuen, und weisen Sie dabei insbesondere auf die Notwendigkeit hin, objektive Informationen zu berücksichtigen und subjektiven Einflüssen zu widerstehen.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Weitere 20 Bereiche

Information darstellen Präsentationen halten; Sachverhalte erklären; Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen		Durchschnittlich höheres Potenzial als etwa 60% der Vergleichsgruppe

Ausbau von Stärken

- Erstellen Sie Schulungsunterlagen und halten Sie Schulungen.
- Halten Sie Präsentationen über unterschiedliche Themen und vor unterschiedlichem Publikum. Bieten Sie sich als Redner sowohl intern als auch extern an.
- Halten Sie nach Gelegenheiten Ausschau, mehreren Menschen nacheinander die gleichen Informationen zu vermitteln. Lassen Sie nach jedem Mal die Kommunikation Revue passieren und verbessern Sie sich immer weiter.
- Lernen Sie, sich selbstsicherer zu fühlen. Arbeiten Sie Ihre einzigartigen Stärken heraus und erinnern Sie sich selbst immer wieder daran, z. B. „Ich bin das Teammitglied, das am sorgfältigsten arbeitet“.

Personen bestärken motivierend wirken; Menschen inspirieren; Andere ermutigen		Durchschnittlich höheres Potenzial als etwa 40% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Identifizieren und verstehen Sie die Stärken, Motivationen und den Entwicklungsbedarf anderer.
- Lernen Sie Ihr Team und die Kollegen gut kennen und lassen Sie ein gemeinsames Zielbewusstsein entstehen.
- Präsentieren Sie eine klare Vision der Zukunft.
- Finden Sie Gelegenheiten, andere zu loben und für gute Leistungen anzuerkennen.

Interaktion fördern Enthusiasmus zeigen; Kontakte initiieren; aktiv netzwerken		Durchschnittlich höheres Potenzial als etwa 40% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Finden Sie heraus, mit welchen Personen Sie regelmäßig Kontakt halten sollten, und überprüfen Sie regelmäßig, ob Sie mit diesen Personen wenigstens einmal pro Woche oder Monat gesprochen haben.
- Loben Sie Kollegen bei guter Arbeit und gratulieren Sie ihnen dazu.
- Nehmen Sie sich vor, bei der Arbeit jeden Monat zwei neue Menschen kennenzulernen.
- Treten Sie einem Berufsverband bei und beteiligen Sie sich aktiv an Veranstaltungen vor Ort.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Weitere 20 Bereiche

Dinge erledigen zügig arbeiten; Aufgaben effizient erledigen; mehrere Arbeitsgänge gleichzeitig erledigen		**Relativ Niedrig** höheres Potenzial als etwa 25% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Üben Sie, genau einzuschätzen, wie viel Zeit für die Erledigung täglicher Aufgaben und Aktivitäten benötigt wird. Nutzen Sie etwaige Leerlaufzeiten dafür, Kollegen zu helfen, an Sonderaufgaben zu arbeiten oder sich beruflich weiterzubilden.
- Beschleunigen Sie Ihre Arbeit, indem Sie konzentriert bleiben und unnötige längere Gespräche mit anderen vermeiden.
- Setzen Sie klare Produktivitätsziele, überwachen Sie die Leistung und nehmen so lange Anpassungen vor, bis zufriedenstellende Werte längerfristig aufrechterhalten werden können.
- Reservieren Sie sich ein Zeitfenster für kritische Aufgaben. Nehmen Sie in dieser Zeit keine Anrufe an und rufen Sie Ihre E-Mails nicht ab.

Praxisorientierung zeigen praktische Fertigkeiten anwenden; durch Praxis lernen; pragmatisch handeln		**Niedrig** höheres Potenzial als etwa 10% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Konzentrieren Sie sich auf das, was tatsächlich funktioniert. Versuchen Sie, eine schnelle, praktische Lösung des Problems herbeizuführen.
- Lassen Sie sich bei der Arbeit zeigen, wie Geräte richtig funktionieren, und zwar von Personen, die sich mit der sicheren und effektiven Anwendung auskennen.
- Planen Sie etwas Zeit zum Reflektieren und Wiederholen ein, nachdem Sie sich durch Learning by Doing etwas Neues angeeignet haben. Konzentrieren Sie sich dabei nicht darauf, was schiefgelaufen ist, sondern auf das, was Sie gelernt haben.
- Verwenden Sie Zeit darauf, nachzuprüfen, ob die Grundannahmen eingehalten werden und eine Methode auch wirklich das erbringt, was benötigt wird.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.

Weitere 20 Bereiche

Konflikte lösen aufgebrachte Menschen beruhigen; mit verärgerten Personen umgehen; Auseinandersetzungen klären		Niedrig höheres Potenzial als etwa 10% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Erkennen Sie mögliche Probleme frühzeitig und greifen Sie zügig ein, bevor diese Probleme bei anderen zu Verärgerung führen.
- Begeben Sie sich in Situationen, in denen Sie mit verärgerten Menschen umgehen müssen.
- Zeigen Sie Einfühlungsvermögen und helfen Sie anderen zu erkennen, dass ihnen zugehört wird und sie verstanden werden.
- Informieren Sie sich bei Streitigkeiten über den Kontext und hören Sie sich dann beide Seiten an.

Feedback erbitten Kritik annehmen; kritisches Denken anregen; Feedback einholen		Niedrig höheres Potenzial als etwa 10% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Stellen Sie offene Fragen, um die Qualität des erhaltenen Feedbacks zu verbessern.
- Holen Sie sich Feedback von einer großen Bandbreite an Quellen ein, nicht nur von dort, wo es positiv ausfallen dürfte.
- Bitten Sie andere um konstruktive Kritik. Konzentrieren Sie sich dabei nicht nur auf Missstände, sondern auch darauf, was in welcher Weise besser gemacht werden könnte.
- Bitten Sie frühzeitig um Feedback, d. h. sofort nach einem Ereignis bzw. Projekt.

Beziehungen knüpfen gute Atmosphäre schaffen; Menschen zugewandt sein; Kontakte langfristig pflegen		Niedrig höheres Potenzial als etwa 10% der Vergleichsgruppe

Entwicklungsaktivitäten

- Stellen Sie offene Fragen. Ermutigen Sie Menschen, über sich selbst zu sprechen.
- Beobachten Sie erfahrene Gastgeber. Finden Sie heraus, wie sie ein positives Klima schaffen.
- Gehen Sie gezielt auf neue Mitarbeiter zu und stellen Sie sich vor.
- Sorgen Sie für mehr soziale Kontakte außerhalb der Arbeit. Suchen Sie nach Möglichkeiten, Vereinen beizutreten und neue Aktivitäten auszuprobieren.

© 2021 Willis Towers Watson. Alle Rechte vorbehalten.