



## Management Potenzial Index

Teilnehmer  
Thomas Beispiel

Auftraggeber  
HFMtalentindex

Erstellt am  
02-03-2021

## Vorwort

Der Management Potenzial Index (MPI) gewährt Ihnen einen Einblick in das Potenzial und Verhalten von Thomas Beispiel bezüglich ausschlaggebender Führungskompetenzen. Die Ergebnisse in diesem Bericht basieren auf den Antworten von Thomas Beispiel bei der HFMTalentindex Persönlichkeitsmessung. Es handelt sich hierbei um einen Fragebogen, der speziell für die Untersuchung relevanter Persönlichkeitsmerkmale entwickelt wurde. Die untersuchten Persönlichkeitsmerkmale gewähren einen Einblick in die persönlichen Charaktereigenschaften, die ausschlaggebend sind für das Verhalten von Thomas Beispiel. Basierend auf dieser Grundlage ist eine Einschätzung des Verhaltens möglich, welches er als Führungskraft im Berufsalltag zeigen wird sowie des Potenzials, welches er besitzt, um sich weiterzuentwickeln.

Für den Gebrauch dieses Berichts beachten Sie bitte Folgendes:

1. Der Bericht stammt aus einem automatisierten Expertensystem von HFMTalentindex. Das bedeutet, dass die Messung besonders objektiv und genau ausgeführt wurde. Das System generiert Ergebnisse, die auf einer Kombination von Expertise erfahrener Organisationspsychologen mit weitreichender, wissenschaftlicher Forschung basieren.
2. Die Ergebnisse des Berichts sind durch den Vergleich der Antwortmuster von Thomas Beispiel mit den Antworten einer großen Normgruppe von Personen mit unterschiedlichen Berufen aus diversen Branchen entstanden. Im Bericht wird dargelegt, welche Ergebnisse Thomas Beispiel im Vergleich zum Durchschnitt der Normgruppe erzielt hat.
3. Der Bericht basiert auf den Antworten, die Thomas Beispiel über sich selbst gegeben hat. Die Messung geht also von dem Selbstbild von Thomas Beispiel aus. Darum ist es wichtig, die Ergebnisse des Berichts anhand anderer Informationen, beispielsweise früherer Arbeitserfahrungen und -ergebnisse, einer Befragung von Thomas Beispiel, seines Lebenslaufs und eventueller Referenzen, zu überprüfen.



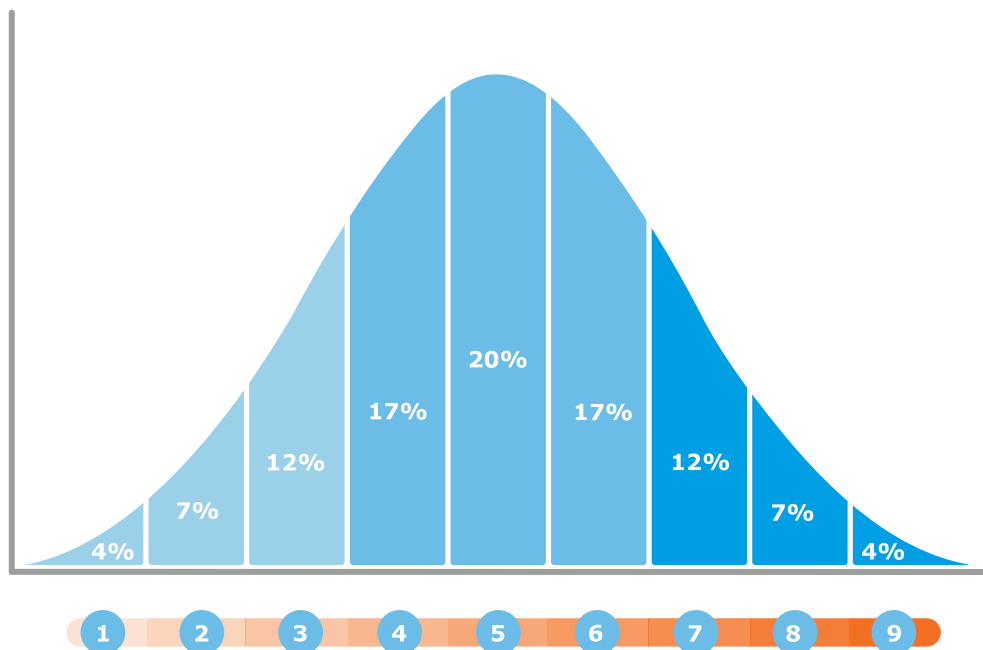
## Gliederung des Berichts

Der MPI besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil erhalten Sie einen Einblick in sowohl das allgemeine Potenzial von Thomas Beispiel, welches er für eine Führungsposition hat, als auch in seine wichtigsten Erfolgs- und Risikofaktoren. Im zweiten Teil stehen die Führungskompetenzen im Mittelpunkt. Zunächst erhalten Sie einen Einblick in das Ergebnisprofil von Thomas Beispiel. Danach erfolgt für jede Kompetenz eine Erörterung welches Verhalten er im Berufsalltag wahrscheinlich zeigen wird.

Außerdem werden für jede Kompetenz einige speziell auf Thomas Beispiel zugeschnittene Interview Fragen angegeben.

In diesem Bericht erfahren Sie, wie Thomas Beispiel im Vergleich zur ausgewählten Normgruppe abschneidet. Die Ergebnisse von Thomas Beispiel werden auf einer Neunpunkteskala dargestellt. Jeder Punkt auf der Skala entspricht einer Stufe der Normverteilung (einer Stanine), die darstellt, wie oft diese Ergebnisse bei der Normgruppe vorkommen. Je extremer das Ergebnis, desto geringer die Häufigkeit.

Die meisten Personen (54 %) erzielen durchschnittliche Ergebnisse (Staninen 4, 5 und 6). Die Stanine-Ergebnisse 4, 5 und 6 können als etwas unter dem Durchschnitt, Durchschnittlich und etwas über dem Durchschnitt interpretiert werden. Etwas weniger als ein Viertel der Personen (23 %) erzielen hohe Ergebnisse (Staninen 7, 8 und 9). Diese Staninen können als deutlich über dem Durchschnitt, weit über dem Durchschnitt und sehr hoch interpretiert werden. Ebenfalls etwas weniger als ein Viertel der Personen erzielen niedrige Ergebnisse. Die Stanine-Ergebnisse 1, 2 und 3 können als sehr niedrig, weit unter dem Durchschnitt und deutlich unter dem Durchschnitt interpretiert werden.



## 1. Allgemeines Potenzial

Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale von einer Person machen es mehr oder weniger wahrscheinlich, dass er oder sie eine Führungsposition effektiv und mit Freude bekleiden wird. Außerdem bringt jedes Profil eigene, besondere Erfolgs- und Risikofaktoren mit sich. Auf der nächsten Seite erhalten Sie zunächst ein Gesamtbild: eine Bewertung bezüglich des Umfangs, in dem das Profil von Thomas Beispiel Anknüpfungspunkte mit Führungspositionen aufweist. Danach folgt auf Basis seines Profils eine Zusammenfassung der Erfolgsfaktoren, neutralen Faktoren und Risikofaktoren, die er im Berufsalltag wahrscheinlich zeigen werden wird.

Erfolgsfaktoren sind Charaktereigenschaften von Thomas Beispiel, die sein Verhalten in der Praxis wahrscheinlich positiv beeinflussen werden. Neutrale Faktoren sind Charaktereigenschaften von Thomas Beispiel, die in seinem Verhalten als Führungskraft zwar nicht besonders zu seiner Stärke beitragen, jedoch auch kein Risiko darstellen. Risikofaktoren sind besondere Charaktereigenschaften von Thomas Beispiel, die im Berufsalltag einen negativen Einfluss auf sein Verhalten als Führungskraft haben können.



## 1.1 Gesamtbild

Thomas Beispiel zeigt ein deutlich unterdurchschnittliches Potenzial für eine Position im Managementbereich.



Thomas Beispiel wird im Berufsalltag wahrscheinlich die folgenden Erfolgsfaktoren, neutralen Faktoren und Risikofaktoren zeigen:

### Erfolgsfaktoren

- Leistungsorientiert, findet es wichtig, gute Leistungen zu erbringen.

### Neutrale Faktoren

- Hat ein gewisses Bedürfnis bestimmen zu wollen, kann aber manchmal zu leicht anderen die Führung überlassen.
- Meistens zwar diszipliniert, schiebt manchmal jedoch zu viel auf.

### Risikofaktoren

- Erfährt schnell Druck, wodurch er in seinem Handeln gehindert werden kann.
- Findet es schwierig bei Widerstand am eigenen Standpunkt festzuhalten.
- Wenig Selbstvertrauen.



## 2. Kompetenzprofil

Die besonderen Qualitäten von Thomas Beispiel werden anhand einiger wichtiger Führungskompetenzen besprochen. Im MPI wird zwischen Kernkompetenzen und Stilkompetenzen unterschieden.

Die Kernkompetenzen sind in fast jeder Führungsposition wichtig und bestimmen weitgehend den Erfolg von Thomas Beispiel als Führungskraft. Die Kernkompetenzen sind: Leiten, Ergebnisorientiertheit, Delegieren, Strukturieren, Motivieren und Feedback geben.

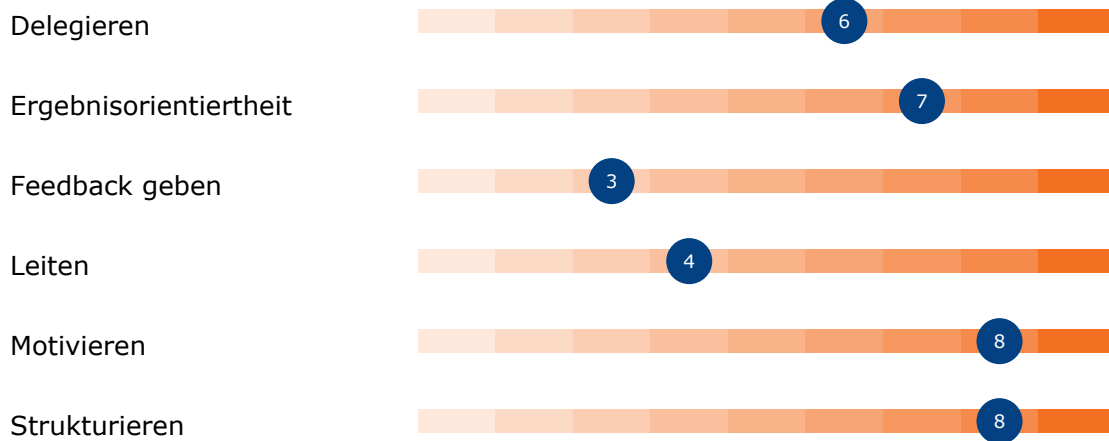
Die Stilkompetenzen geben an, welchen der bevorzugten Führungsstile Thomas Beispiel wahrscheinlich am meisten einsetzen wird. Die drei Führungsstile, die besprochen werden, sind: Richtungsweisend, Coachend und Unternehmend.

Auf den folgenden Seiten finden Sie das Ergebnisprofil von Thomas Beispiel bezüglich der Kompetenzen. Danach folgt eine Beschreibung des Verhaltens, welches Sie von ihm im Bereich der Kernkompetenzen und der Kompetenzen in Bezug auf die drei Führungsstile erwarten können.

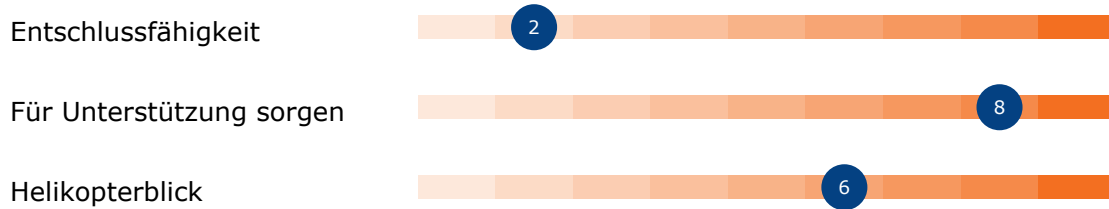


### 3. Kompetenz-Ergebnisse

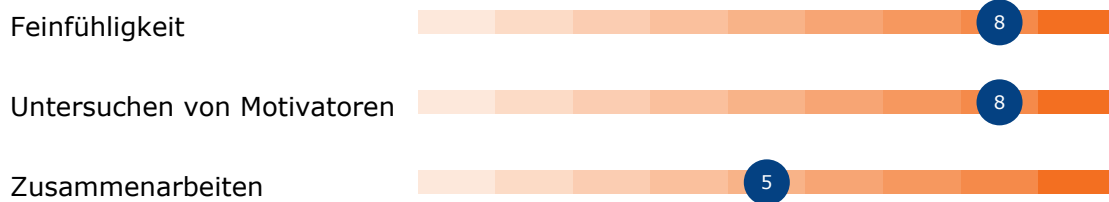
#### Kernkompetenzen für Führungskräfte



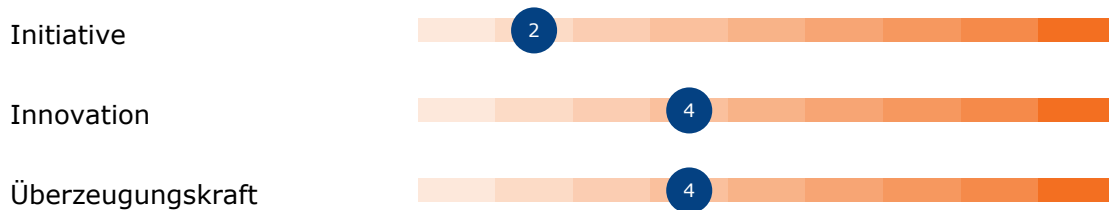
#### Stilkompetenzen: Richtungsweisend



#### Stilkompetenzen: Coachend



#### Stilkompetenzen: Unternehmend



### 3.1 Kernkompetenzen für Führungskräfte

#### Delegieren

Etwas über dem Durchschnitt

Thomas Beispiel mag es, manchmal die Leitung zu übernehmen und zu bestimmen, womit sich die anderen beschäftigen müssen. Er ist von Natur aus strukturiert und überträgt anderen Dinge im Allgemeinen auf eine strukturierte Art und Weise. Weil er sich viel Zeit nimmt, die Dinge gut zu überdenken, weiß er im Allgemeinen gut, was er übertragen will und aus welchem Grund. Er findet es wichtig, dass einmal getroffene Vereinbarungen eingehalten werden, weshalb man erwarten kann, dass er sich auch gut um deren Einhaltung kümmert. Thomas Beispiel findet es schwer, Arbeit zu delegieren, wenn die anderen der Meinung sind, bereits zu viel zu tun zu haben, oder aus einem anderen Grund nicht wollen.

#### Ergebnisorientiertheit

Deutlich über dem Durchschnitt

Thomas Beispiel ist motiviert gute Leistungen zu erbringen. Dabei kostet es ihn zwar manchmal etwas Mühe, mit der Arbeit zu beginnen, aber hat er einmal angefangen, führt er die Arbeit, die für das Erreichen des Zieles erforderlich ist, zu Ende. Wenn er ein Ziel vor Augen hat, lässt er sich zwischendurch nicht schnell von anderen Dingen ablenken.

#### Feedback geben

Deutlich unter dem Durchschnitt

Thomas Beispiel findet es schwer, unangenehme Dinge bei anderen zur Sprache zu bringen und er geht deshalb dem Geben von kritischem Feedback an andere regelmäßig aus dem Weg. Er findet es wichtig, ein ehrliches und aufrichtiges Feedback zu geben und behält dabei im Auge, ob das für das Ziel hilfreich ist. Thomas Beispiel findet es zwar angenehm, seine Einsichten mit anderen zu teilen, er geht jedoch manchmal etwas vorsichtig vor, weil er sich nicht aufdrängen will.

#### Leiten

Etwas unter dem Durchschnitt

Thomas Beispiel findet es zwar nicht wirklich wichtig, immer in den Vordergrund zu treten, er freut sich aber darüber, Einfluss auf den Geschäftsablauf ausüben zu können. Er ist auf das Erreichen guter Leistungen fokussiert. Er tut sich schwer mit Konfrontationen und es kostet ihn deshalb auch die nötige Mühe andere, die nicht von selbst mitarbeiten wollen, in die Richtung zu lenken, die er vor Augen hat. Thomas Beispiel hat ziemlich wenig Vertrauen in seine eigenen Qualitäten, um Dinge erfolgreich abzuschließen. Das kann seinen Führungsqualitäten im Wege stehen, weil die andern dadurch das Gefühl bekommen könnten, dass er es selbst auch noch nicht genau weiß.

#### Motivieren

Weit über dem Durchschnitt

Thomas Beispiel versucht zwar, andere zum Handeln zu motivieren, lässt ihnen jedoch den Spielraum, nach eigener Einsicht vorgehen zu können. Es kümmert ihn, wie andere ihre Arbeit auffassen und er bemüht sich sehr sie zu motivieren. Seine Verbundenheit hat eine positive Wirkung auf andere. Im Kontakt zu anderen ist er meistens freundlich, was einen positiven Einfluss auf den Umfang haben kann, in dem sich die andern von ihm motivieren lassen wollen. Er hat viel Vertrauen zu seinen Mitarbeitern und strahlt das wahrscheinlich auch aus. Mit seiner Motivationsweise ist Thomas Beispiel vor allem darauf aus, gute Ergebnisse zu erzielen.





## Strukturieren

## Weit über dem Durchschnitt

Thomas Beispiel interessiert sich zwar in gewisser Weise für die Analyse und Untersuchung von Dingen, er findet es aber auch wichtig, die praktische Seite im Auge zu behalten. Deshalb versucht er manchmal, die zugrundeliegenden Probleme zu untersuchen, falls Dinge nicht gut verlaufen. Außerdem ist er systematisch und präzise. Deshalb richtet er sich von Natur aus auf die Strukturierung seiner eigenen Arbeit sowie auch auf die Arbeit anderer. Thomas Beispiel findet es wichtig, dass er und die anderen sich an Vereinbarungen halten, weshalb er an den Strukturen festhält, die er anbringt. Er bittet andere dann auch dringlich, diese zu befolgen.



## 3.2 Stilkompetenzen: Richtungsweisend

### Entschlussfähigkeit

Weit unter dem Durchschnitt

Thomas Beispiel kann etwas unsicher über die Richtigkeit seiner Ideen und Beschlüsse sein und berät sich gerne mit anderen, um Unterstützung und Bestätigung für seine Vorschläge zu erhalten. Außerdem hat er zwar gerne Einfluss auf die Beschlüsse, die gefasst werden, er braucht aber nicht unbedingt derjenige zu sein, der die Beschlüsse fasst. Weil Thomas Beispiel dazu neigt, sich schnell über Dinge aufzuregen, fällt es ihm in der Praxis wahrscheinlich häufig schwer einen Beschluss zu fassen.

### Für Unterstützung sorgen

Weit über dem Durchschnitt

Wenn Thomas Beispiel Dinge wichtig findet, dann wird er im Allgemeinen dafür sorgen, dass man ihm zuhört und möchte er gerne den Kurs bestimmen. Damit beeinflusst er andere in den für ihn wichtigen Bereichen. Weil er sich im Allgemeinen sehr dafür interessiert, über Gefühle nachzudenken, versucht er, alles in diesem Bereich gut im Auge zu behalten. Thomas Beispiel denkt meistens gut nach, bevor er aktiv wird und wird wahrscheinlich konsequent mit Veränderungen umgehen. Dadurch bleibt der gewählte Kurs für andere erkennbar.

### Helikopterblick

Etwas über dem Durchschnitt

Wenn Thomas Beispiel über Dinge nachdenkt, dann nimmt er sich Zeit dafür, was seinen Möglichkeiten zum Kreieren einer Übersicht zugutekommt. Mit seinem Vorstellungsvermögen ist er meistens gut imstande, Dinge von verschiedenen, manchmal überraschenden Blickwinkeln aus zu betrachten. Er verschafft sich ein detailliertes Bild von der Situation, ohne sich von eventuellen praktischen Beschränkungen hindern zu lassen. Weil Thomas Beispiel sich sehr schnell Sorgen um Dinge macht, riskiert er, dass ihn diese Sorgen oft beim Übersichtverschaffen ablenken.



### 3.3 Stilkompetenzen: Coachend

#### **Feinfühligkeit**

**Weit über dem Durchschnitt**

Die Gefühle und Emotionen, die bei andern leben, greift Thomas Beispiel schnell und adäquat auf. Innerhalb der Situation misst er den Gefühlen anderer den richtigen Wert bei. Auf Gefühlsebene fühlt er mit den Emotionen anderer mit, wodurch er im Allgemeinen auf andere einen einfühlsamen Eindruck macht. Im Umgang mit anderen reagiert Thomas Beispiel in der Regel freundlich und herzlich.

#### **Untersuchen von Motivatoren**

**Weit über dem Durchschnitt**

Thomas Beispiel fühlt sich mit der Erfahrung, die andere mit bestimmten Dingen haben, verbunden, was ihn motiviert, die Perspektive anderer einzuholen. Er findet es auf rationaler Ebene interessant den Zusammenhang der eigenen Emotionen und die von anderen zu untersuchen. Deshalb verschafft er sich über diese Dinge wahrscheinlich immer sehr bewusst einen Überblick. Thomas Beispiel hat deutliche Werte und Normen und lässt es wahrscheinlich von der Situation abhängen, ob es wichtig ist, die Motivatoren von anderen einzuholen.

#### **Zusammenarbeiten**

**Durchschnittlich**

Thomas Beispiel sieht den Sinn der Zusammenarbeit mit anderen und sucht sie auf, wenn es dem Zweck dient. Verpflichtet er sich zur Zusammenarbeit, dann gibt er sich auch Mühe, seine Vereinbarungen einzuhalten. Thomas Beispiel kann manchmal wegen seiner einigermaßen skeptischen Haltung einen gewissen Druck auf den Tatendrang ausüben, um gemeinsam nach Lösungsansätzen zu suchen.



### 3.4 Stilkompetenzen: Unternehmend

#### **Initiative**

**Weit unter dem Durchschnitt**

Thomas Beispiel verfügt zwar über genügend Tatkraft, um mit einer gewissen Regelmäßigkeit Initiativen zu entfalten, diese haben aber nicht immer Priorität bei ihm. Seine Neigung, vor allem auf eventuelle Bedrohungen, die Dinge mit sich bringen können zu achten, kann ihn darin hindern aktiv zu werden. Thomas Beispiel findet es wichtig, alle Pros und Kontras abzuwägen, bevor er einen Beschluss fasst und aktiv wird.

#### **Innovation**

**Etwas unter dem Durchschnitt**

Thomas Beispiel betont bei vorgeschlagenen Veränderungen meistens die eventuellen Risiken. Deshalb tut er sich schwer damit, selbst innovative Vorschläge zu machen oder sich hinter die Ideen von anderen zu stellen. Es fällt ihm leicht, sich eine Vorstellung von der Bedeutung, die eine Veränderung oder Erneuerung in der Praxis mit sich mitbringen kann, zu machen. Er kann anderen einen Anhaltspunkt geben, weil er ihnen diese Vorstellung verdeutlichen kann. Thomas Beispiel erlebt gerne neue Dinge, solange die Basis, von der aus er arbeitet, stabil ist. Damit ist er wahrscheinlich primär auf Veränderungen innerhalb des bestehenden Kontextes gerichtet.

#### **Überzeugungskraft**

**Etwas unter dem Durchschnitt**

Thomas Beispiel findet es zwar nicht so wichtig, immer im Vordergrund zu stehen, möchte jedoch gerne, dass seine Meinung ernst genommen wird. Deshalb wird er in den, für ihn wichtigen Momenten, sein Bestes geben, um andere von seinem Standpunkt zu überzeugen. Er neigt zu einer negativen Herangehensweise, wodurch er sich schwer tun kann, andere zu begeistern. Thomas Beispiel besitzt ein großes Vorstellungsvermögen und kann seine Argumente leicht mit Beispielen untermauern.



## 4. Interview Fragen

Um der MPI optimal nutzen zu können, wurden einige Interview Fragen in diesem dritten und letzten Teil des Berichts für Sie zusammengefasst. Die Fragen sind speziell auf die Antworten von Thomas Beispiel beim HFMTalentindex Persönlichkeitsmessung zugeschnitten. Die Fragen werden Ihnen helfen die Schlussfolgerungen in Bezug auf das allgemeine Potenzial von Thomas Beispiel zu überprüfen.

### Tipps für gute Fragen

- Vermeiden Sie ebenfalls *theoretische Fragen* („Wie würden Sie...?“). Diese laden zu Spekulationen und sozial wünschenswerten Antworten ein. Auf diese Weise erhalten Sie keinen besseren Einblick in was der Kandidat wirklich denkt.
- Fragen Sie nach *konkreten Beispielen* von rezenten Verhaltensweisen. Menschen verändern sich im Laufe der Zeit. Derzeitiges Verhalten liefert die beste Vorhersage.
- Versuchen Sie, die Verwendung *geschlossener Fragen* zu verhindern (Fragen, die mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden können). Sie können besser Fragen, die mit Worten wie zum Beispiel „was“, „wie“ und „warum“ anfangen, stellen.
- Stellen Sie *mehrere Fragen* zu einer Kompetenz.

### 4.1 Allgemeines Potenzial

- Würden Sie sich als selbstsichere Person beschreiben? Falls dies der Fall ist, warum? Können Sie hier ein Beispiel für geben? Falls nicht, warum nicht? Wie zeigt sich das?



## 4.2 Kernkompetenzen für Führungskräfte

### Delegieren

- In welchen Situationen übernehmen Sie gerne die Leitung und entscheiden Sie was Ihre Mitarbeiter tun müssen? In welchen Situationen tun Sie dies lieber nicht?
- Haben Sie schon einmal erlebt, dass Sie Aufgaben übertragen wollten, aber ein Mitarbeiter(in) der Meinung war, schon zu beschäftigt zu sein oder es aus einem anderen Grund nicht wollte? Was für eine Situation war das und wie sind Sie damit umgegangen?

### Ergebnisorientiertheit

- Liegt Ihre Stärke beim Start oder eher in der Endphase eines Projekts? Warum sind Sie da besser drin? Können Sie hier ein Beispiel für geben?
- Haben Sie Ihre Zielsetzungen im letzten Jahr erreicht? Falls das so ist, wie haben Sie das gemacht? Falls nicht, wie kam das?

### Feedback geben

- Haben Sie schon einmal erlebt, dass Sie sich auf Menschen und den guten Verlauf eines Projekts verlassen haben, während das Projekt dann letztlich eine Enttäuschung wurde? Was war das für eine Situation? Wie haben Sie in dieser Situation gehandelt? Wie hätten Sie das Projekt, im Nachhinein betrachtet, besser angehen können?
- Mussten Sie schon einmal eine kritische Rücksprache mit einem Ihrer Kollege/Kollegin oder Mitarbeiter(in) halten über seine oder ihre Tätigkeiten? Wie fühlten Sie sich und wie sind Sie vorgegangen?
- Haben Sie schon mal erlebt, dass ein Kollege/Kollegin oder Mitarbeiter(in) nicht einverstanden war mit Ihrem Feedback? Wie sind Sie mit dieser Situation umgegangen? Was war das Resultat Ihrer Vorgehensweise?

### Leiten

- In welchen Situation entscheiden Sie sich dafür, in den Vordergrund zu treten und in welchen Situationen nicht? Können Sie hier ein Beispiel für geben?
- Haben Sie schon einmal erlebt, dass ein Mitarbeiter(in) nicht einverstanden war mit dem von Ihnen eingeschlagen Weg? Können Sie hier ein Beispiel für geben? Wie sind Sie damit umgegangen?
- In wie fern bestimmen Sie als Vorgesetzter den Kurs Ihres Teams? Wie gehen Sie mit widersprüchlichen Sichtweisen um?
- Denken Sie, dass Sie im Stande sind, die Führung eines Teams von Mitarbeitern zu übernehmen? Können Sie vielleicht eine Situation skizzieren, in der dies deutlich wurde?
- Wie kommen Sie bei Ihren Mitarbeitern rüber? Können Sie ein Beispiel nennen, in dem dies deutlich wird?

### Motivieren

- Sind Sie der Auffassung, dass Sie für die Motivation anderer verantwortlich sind? Warum finden Sie das?
- Haben Sie ein Beispiel dafür wie Sie einen Kollege/Kollegin oder Mitarbeiter(in) aufblühen lassen haben? Wie haben Sie das erreicht und warum hat das so gut geklappt?



## Strukturieren

- Mussten Sie schon mal den Arbeitsprozess strukturieren? Falls das so war, wie haben Sie das gemacht? Falls nicht, wie würden Sie das anstellen? Was sind für Sie die Kernpunkte für eine gute Struktur vom Arbeitsprozess?

## 4.3 Stilkompetenzen: Richtungsweisend

### Entschlussfähigkeit

- Haben Sie schon einmal einen Beschluss gefasst, der einen großen Einfluss auf das Team hatte? Können Sie hier ein Beispiel für geben? Aus welchen Gründen sind Sie zu diesem Entschluss gekommen? Was haben Sie daran als positiv und was haben Sie als negativ erfahren?
- Haben Sie auch schon mal einen Entschluss nicht gefasst, um auf diese Weise Unruhe im Team zu vermeiden? Auf Grund wessen haben Sie auf den Entschluss verzichtet? Was haben Sie daran als positiv und was als negativ erfahren?
- Haben Sie schon mal erlebt, dass ein Problem sich von selbst gelöst hatte, bevor Sie eine Entscheidung getroffen haben? Wie kam das? Können Sie hier ein Beispiel für geben?
- Wie kann man Ihre Art, Entscheidungen zu treffen am besten umschreiben? Können Sie hier ein Beispiel für geben?
- Was war die letzte Entscheidung, die Sie eigenständig getroffen haben? Wie sind Sie zu der jeweiligen Entscheidung gekommen? Sind Sie im Nachhinein zufrieden mit Ihrer Entscheidung?

### Für Unterstützung sorgen

- Nennen Sie ein Beispiel von einer Situation, in der Sie das Gefühl hatten, dass Sie im Stande sind eine Idee gut zu präsentieren? Können Sie ein Beispiel für eine Situation nennen, in der Sie nicht das Gefühl hatten im Stande zu sein eine Idee gut präsentieren zu können? Was ist der Unterschied zwischen diesen Situationen?
- Können Sie ein Beispiel von einer Situation nennen, die zeigt, dass Sie im Stande sind, um andere für Ihre Pläne zu gewinnen?

### Helikopterblick

- Können Sie eine Situation beschreiben, in der es schwierig für Sie war den Überblick zu behalten, weil Sie unter Druck standen? Wie sind Sie damit umgegangen?



## 4.4 Stilkompetenzen: Coachend

### Untersuchen von Motivatoren

- Wie machen Sie sich ein Bild von den Motivatoren Ihrer Kollegen oder Mitarbeiter? Können Sie hier ein Beispiel für geben? Was ist das Ergebnis Ihrer Vorgehensweise? Welcher Vorteil gibt sich daraus für andere?
- Können Sie ein Beispiel nennen, das beweist, dass andere Ihnen gegenüber offen zu sein wagen?

### Zusammenarbeiten

- Worin sehen Sie den Vorteil in der Zusammenarbeit?
- Auf Grund wessen entscheiden Sie, ob eine Zusammenarbeit funktionell sein wird oder nicht? Können Sie ein Beispiel nennen, bei dem Sie auf den Vorschlag zur Zusammenarbeit eingegangen sind und ein Beispiel von einem Vorschlag, den Sie abgelehnt haben? Worin liegt der Unterschied?
- Was ist das Wichtigste, das Sie aus der Zusammenarbeit mit anderen holen?
- Nennen Sie ein Beispiel von einer Bitte eines Kollege/Kollegins oder Mitarbeiter(in)s um Hilfe, worauf Sie nicht eingegangen sind? Nennen Sie ein Beispiel von einer Bitte eines Kollege/Kollegins oder Mitarbeiter(in)s um Hilfe, worauf Sie eingegangen sind? Wo lag der Unterschied bei diesen Bitten?





## 4.5 Stilkompetenzen: Unternehmend

### Initiative

- Haben Sie in der letzten Zeit bestimmte Initiativen entwickelt? Wie haben Sie diese Initiativen in die Tat umgesetzt?
- Können Sie ein Beispiel nennen von einer Initiative die Sie entwickelt haben? Was waren positive Aspekte? Was waren negative Aspekte? Wie haben Sie andere mit an Bord bekommen?

### Innovation

- Worum ging es bei der letzten Umstrukturierung, die Sie in Ihrem derzeitigen Job miterlebt haben? Welche positiven und welche negativen Aspekte gab es?
- Wann haben Sie zuletzt einen Vorschlag zu einer Erneuerung gemacht? Was beinhaltete Ihr Vorschlag? Welche Abbruchkriterien gab es? Welche positiven Aspekte gab es? Wie haben Sie versucht andere für Ihre Ideen zu gewinnen?
- Können Sie ein Beispiel nennen von einer Veränderung, die Sie als positiv erfahren haben? Können Sie ein Beispiel nennen von einer Veränderung, die Sie als negativ erfahren haben? Was sind die wichtigsten Unterschiede zwischen diesen beiden Veränderungen?

### Überzeugungskraft

- In wie fern finden Sie es wichtig, dass Ihre Meinung gehört wird? Können Sie dies anhand eines Beispiels näher erläutern?
- Können Sie ein Beispiel von einer Situation nennen, in der Sie Kollege/ Kollegin oder Mitarbeiter(in) von Ihrem Standpunkt überzeugt haben? Wie haben Sie das genau gemacht? Können Sie auch ein Beispiel von einer Situation nennen, in der Sie sich dafür entschieden haben, Ihre Überzeugungskraft nicht einzusetzen? Warum haben Sie in dieser Situation so entschieden? Was denken Sie sind die wichtigsten Unterschiede zwischen diesen beiden Situationen?
- Können Sie ein Beispiel nennen, das beweist, dass Sie andere motivieren und von Ihren Standpunkten überzeugen können?



## Sozial wünschenswertes Antwortverhalten

Bei der HFMTalentindex Persönlichkeitsmessung wird das Auftreten von sozial wünschenswertem Antwortverhalten mit Hilfe von Kontrollfragen geprüft. Dabei unterscheidet man zwei Formen von sozial erwünschten Antworten.

### Selbsttäuschung

Eine hohe Punktzahl (2 oder 3) bei Selbsttäuschung gibt an, dass der Teilnehmer unbewusst die Effektivität des eigenen Handelns und Denkens überbewertet. Der Teilnehmer riskiert damit, sich selbst zu überschätzen, sodass seine Einsicht in die Effektivität des eigenen Handels in manchen Bereichen nicht sehr realistisch sein kann. Teilnehmer mit einer hohen Punktzahl in diesem Bereich, haben oft Schwierigkeiten, die eigenen Schwachpunkte zu benennen.

#### Tipps für die Besprechung des Berichts

Bei der Besprechung des Berichts ist es diesen Teilnehmern zu empfehlen, sich nach dem Feedback zu erkundigen, dass sie eventuell von der Umgebung erhalten haben. Das Überprüfen der Meinung von der Umgebung kann es ermöglichen, dass sich der Teilnehmer von seiner eventuell verzerrten Wahrnehmung löst. Zu diesem Zweck erkundigen Sie sich nach konkreten Beispielen aus der Praxis. Beispielsweise kann man folgende Fragen stellen: Welche starken Punkte nennt Ihnen Ihre heutige Führungskraft? Welche Verbesserungspunkte? Welche Qualitäten schätzen Ihre Kollegen an Ihnen? Was kann für Konflikte mit Kollegen sorgen?

### Impressionsmanagement

Eine hohe Punktzahl (2 oder 3) bei Impressionsmanagement gibt an, dass der Teilnehmer bewusst erwünschtes Verhalten berichtet und unerwünschtes Verhalten verschweigt. Hierbei handelt es sich um die deutlichste und bewussteste Form des sozial erwünschten Antwortens. Der Teilnehmer skizziert zielbewusst ein etwas zu rosiges Bild von sich. Es besteht die Gefahr, dass dieser Teilnehmer beim Ausfüllen des Fragebogens eigentlich auf der Suche nach den, in seinen Augen, „guten Antworten“ war.

#### Tipps für die Besprechung des Berichts

Bei der Besprechung des Berichts ist es empfehlenswert, die im Bericht deutlich gewordenen Stärken zu hinterfragen. Auch hier sollte man mit Hilfe von konkreten Beispielen aus der Praxis vorgehen. Oft wirkt es klärend, den Teilnehmer eine Situation, in der etwas gut ging und dann eine vergleichbare Situation, in der etwas weniger gut ging, schildern zu lassen. Wo liegt der Unterschied? Achten Sie bei hohen Punktzahlen auf dieser Skala auf die so genannten „positiven Schwachpunkte“, wie: „Menschen können mich manchmal zu fanatisch finden“.

Eine hohe Punktzahl auf einer oder beiden Skalen für sozial wünschenswertes Antwortverhalten bedeutet nicht, dass der Bericht wertlos ist. Es ist ein Hinweis darauf, dass Sie auf eventuelle falsche Darstellungen achten müssen. Die obige Erläuterung und die obigen Tipps können Ihnen bei der Überprüfung des Bildes helfen.

