



Talent in Innovation.  
Innovation in Talent.

# Bericht zur Enterprise Leadership



**Name**

Herr Sample Candidate

**Datum**

26. September 2018

# Wichtige Erkenntnisse zur Leadership

## Was ist Enterprise Leadership?

Enterprise Leader erreichen ihre individuellen Leistungsziele, tragen zur Leistung von anderen bei und profitieren von dieser. Darüber hinaus ermuntern sie ihre Teams, das Gleiche zu tun. Anders gesagt, sie sind *selbst Mitwirkende im Unternehmen* und *bieten ihren Teams Unterstützung, damit diese im Unternehmen mitwirken können*.

Die Forschung von SHL und Gartner zeigt, dass Enterprise Leader effektiv:

- zu Fachwissen beitragen und das von anderen Führungskräften nutzen, um die Unternehmensleistung zu steigern;
- erkennen, dass ihre vorrangige Aufgabe in Bezug auf das Team darin liegt, die Teamleistung zu steuern, dabei aber den Mitarbeitern selbst die Kontrolle zu überlassen; und
- den Fokus und den Einfluss der Leistung ihres Teams auf andere Unternehmensbereiche ausweiten.

Insgesamt erreichen Enterprise Leader bessere Team- und Unternehmensergebnisse als andere Führungskräfte. Insbesondere ist es bei Enterprise Leadern wahrscheinlicher, dass sie Teams haben, die innovativer und anpassungsfähiger sind und gemeinschaftlicher zusammenarbeiten. Außerdem lösen sie Konflikte effektiver. Zudem verzeichnen Unternehmen mit höheren Anteilen an Enterprise Leadern höhere Gewinne und ein höheres jährliches Umsatzwachstum.

Enterprise Leader bringen ihr Unternehmen voran, indem sie sich auf mehrere Leistungsaspekte bei sich selbst und bei ihrem Team konzentrieren. Dazu gehören die **aufgabenbezogene Performance** – also wie effektiv Aufgaben ausgeführt werden, und die **netzwerkbezogene Performance** – also wie effektiv die Leistung von anderen verbessert wird und die Beiträge von anderen genutzt werden, um die eigene Leistung zu verbessern.

## Wie wird Enterprise Leadership gemessen?

Es ist keine einfache Aufgabe, diejenigen Personen zu identifizieren, die über das Potenzial zum Enterprise Leader verfügen. Seit Jahrzehnten identifizieren Unternehmen Führungskräfte zum Leiten eines Unternehmens und zur Umsetzung der Unternehmensstrategie mithilfe eines langjährig bewährten Modells zur Führungskompetenz. Bei diesem Modell haben Führungskräfte primär zwei Funktionen:

- **Transformationale Führung** – Die Richtung vorgeben und andere dazu animieren, Veränderungen zu unterstützen. Die Mission, die Kultur und die Strategie des Unternehmens gestalten, Veränderungen im Unternehmen voranbringen und andere motivieren, über die Erwartungen hinausgehende Leistungen zu erbringen.
- **Transaktionale Führung** – Mitarbeiter koordinieren und führen, um eine effiziente Umsetzung der Strategie zu gewährleisten. Ziele festlegen, die Leistung überwachen, die Arbeit der Mitarbeiter organisieren und belohnen.

Da jedoch in immer höherem Maße gemeinschaftlich und informationsabhängig gearbeitet wird, müssen Unternehmen flexibler und anpassungsfähiger werden. Führungskräfte sind daher heutzutage darauf angewiesen, Mitarbeiternetzwerke aufzubauen und zu aktivieren. Außerdem sollen, durch die netzwerkorientierte Führung, die Mitarbeiter dabei unterstützt werden, ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu maximieren. Netzwerkorientierte Führung wird dabei folgendermaßen definiert:

- **Netzwerkorientierte Führung** – Schaffen einer starken Netzwerkleistung durch den Aufbau, die Ausrichtung und die Aktivierung umfassender Netzwerke, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens sowie die Schaffung einer Arbeitsatmosphäre, die auf Autonomie, Befähigung, Vertrauen, Teilen und Zusammenarbeit basiert.

Diese drei **Führungsstile** sind der Schlüssel für das Potenzial einer Person zur Enterprise Leadership. Da diese Stile multidimensional sind, können Führungskräfte in einigen Bereichen Stärken aufweisen, über die sie in anderen Bereichen nicht verfügen. Der erste Schritt bei der Entwicklung von Enterprise Leadern ist es zu verstehen, wie diese Führungsstile mit den Komponenten der Enterprise Leadership in Zusammenhang stehen.

## Ihre Assessment Ergebnisse

Ihr Enterprise Leadership-Potenzial wurde in Bezug auf die Führungsstile zusammengefasst. Diese einfache Zusammenfassung der Punktzahlen (dargestellt im Abschnitt Zusammenfassung Leadership) zeigt Ihr Potenzial, im Hinblick auf das Erzielen entscheidender Leadership-Ergebnisse, an. Darüber hinaus liefern die im Bericht dargestellten Ergebnisse einen genaueren Einblick in Ihre Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten.

# So nutzen Sie diesen Bericht bestmöglich

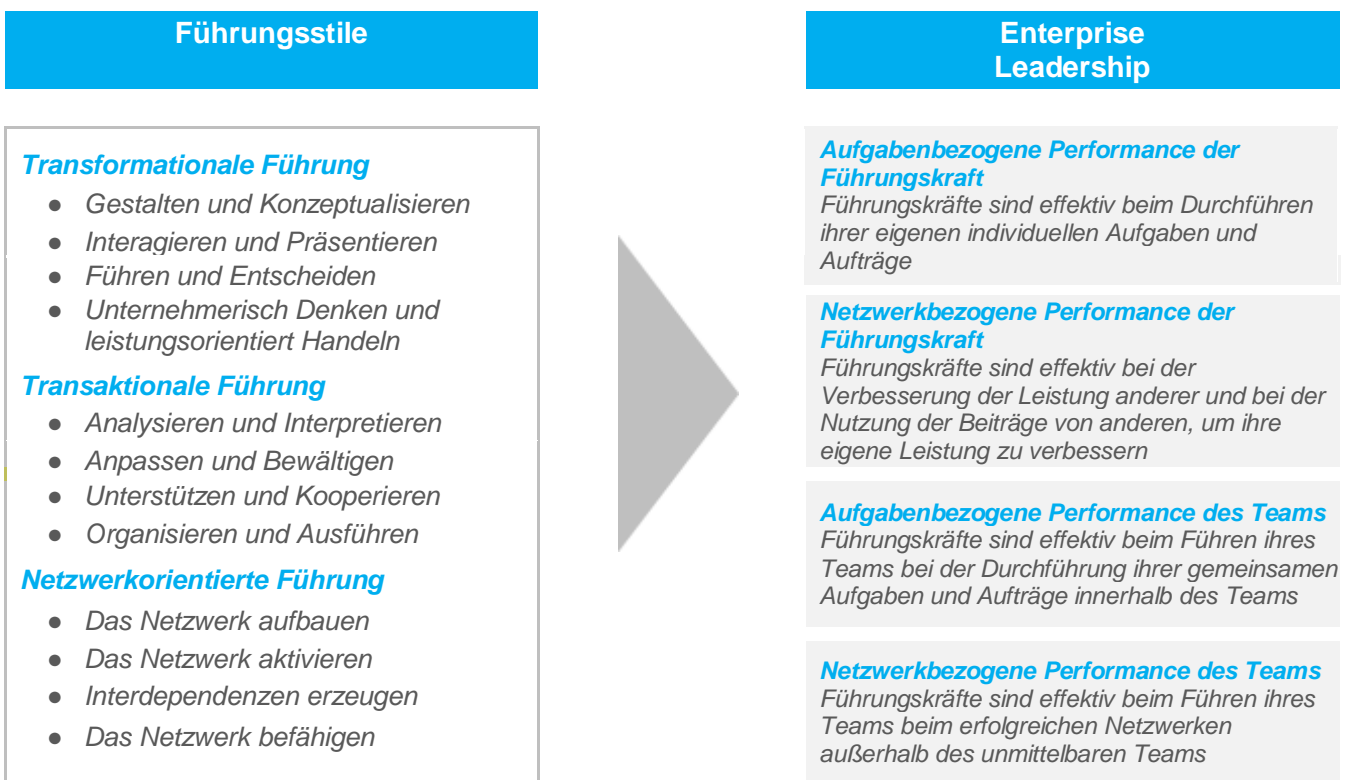
Sie haben vor kurzem den Fragebogen zum persönlichen Arbeitsstil (Occupational Personality Questionnaire, OPQ32) ausgefüllt, in dem es um Präferenzen und Herangehensweisen in Bezug auf verschiedene Aspekte des Arbeitslebens geht. Es handelt sich dabei nicht um einen Test, sondern es geht vor allem um Präferenzen und den persönlichen Stil am Arbeitsplatz. Der Fragebogen erhebt keinen Anspruch auf Richtigkeit, und wie bei allen Fragebögen, die auf Selbsteinschätzung basieren, hängt seine Genauigkeit von der Ehrlichkeit und Offenheit ab, mit der die Fragen beantwortet wurden.

Dieser Bericht kann als Ausgangsbasis für das Verständnis Ihrer Entwicklungsmöglichkeiten zu einem effektiveren Enterprise Leader in Ihrem Unternehmen verwendet werden.

## Zugang zum Bericht

Die Führungsstile stehen durch ihre zugrundeliegenden Kompetenzen mit den Komponenten der Enterprise Leadership in Zusammenhang.

Jede der Kompetenzen hängt mit einer oder mehreren Komponenten der Enterprise Leadership zusammen. Die Ausprägung dieser Kompetenzen sagt etwas darüber aus, ob eine Person zu einem erfolgreichen Enterprise Leader wird. Diese Beziehungen werden im Abschnitt Leadership-Details beschrieben. Zudem sind sie in der Abbildung unten zusammengefasst:



Ihr Potenzial für jeden Führungsstil sowie die zugehörigen Kompetenzen sind in Grafiken wie unten dargestellt. Diese Grafik sagt aus, wie wahrscheinlich es ist, dass der entsprechende Bereich eine Ihrer Stärken ist. Es gibt mehr Entwicklungsmöglichkeiten in den Bereichen, die weniger wahrscheinlich zu Ihren Stärken gehören.



# Zusammenfassung zur Leadership

In diesem Abschnitt finden Sie eine Zusammenfassung Ihres Potenzials in Bezug auf die Führungsstile. Beachten Sie, dass die Punktzahlen vollständig auf den Antworten im OPQ basieren und möglicherweise andere Einflüsse auf die tatsächliche Leistung, wie etwa vorherige Führungserfahrung, Fertigkeiten und Fähigkeiten, nicht widerspiegeln. Diese Anleitung kann zur Identifizierung von Bereichen verwendet werden, in denen Persönlichkeitsneigungen möglicherweise Herausforderungen darstellen oder Potenzial für einen starken Enterprise Leader anzeigen.

## Transformationale Führung



Transformationale Führung ist **sehr wahrscheinlich keine Stärke**, über die Sie verfügen. Das heißt, Sie haben möglicherweise Schwierigkeiten dabei sowohl Mitarbeiter als auch die Organisation effektiv zur Proaktivität und zum Übererreichen von Zielen zu motivieren; den Austausch von Ideen im Unternehmen zu unterstützen, Ihr Team zu befähigen, aktiv im Netzwerk zu agieren und durch das Einbinden von Ideen und Informationen aus anderen Unternehmensbereichen die Qualität und die Quantität Ihrer Arbeitsergebnisse und der Ihres Teams zu verbessern.

## Transaktionale Führung



Transaktionale Führung ist **eher eine Stärke**, über die Sie verfügen. Das heißt, Sie sind möglicherweise zeitweise in der Lage bestehende Systeme effektiv am Laufen zu halten; das Team dazu zu motivieren, eine zuverlässige Leistung abzuliefern; operative Ziele zu erreichen; mit sich ändernden Prioritäten, Drucksituationen und Rückschlägen umzugehen; Ihr Team bei der Ausführung seiner Aufgaben zu unterstützen und Teams in Zeiten der Ungewissheit oder Unsicherheit zu führen.

## Netzwerkorientierte Führung



Netzwerkorientierte Führung ist **sehr wahrscheinlich keine Stärke**, über die Sie verfügen. Das heißt, Sie haben möglicherweise Schwierigkeiten dabei eine Arbeitsumgebung zu schaffen, die auf Autonomie, Befähigung, Vertrauen, Austausch und Zusammenarbeit basiert; Netzwerke aus Mitarbeitern aufzubauen und zu erweitern; Spannungen und Konflikte strategisch zu nutzen, um Innovationen zu fördern; andere zur eigenverantwortlichen Problemlösung und zum eigenverantwortlichen Treffen von Entscheidungen zu befähigen sowie andere innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu fördern und Hindernisse für eine effektive Leistungserbringung zu beseitigen.

# Details zur Leadership

In diesem Abschnitt finden Sie Details zu den Punktzahlen für die Kompetenzen, die den Führungsstilen zugrunde liegen. Zudem wird erläutert, wie sie mit den Komponenten der Enterprise Leadership in Zusammenhang stehen. Diese Informationen sollten dazu verwendet werden, die Stärken und die Entwicklungsbereiche zu identifizieren. Tipps für die individuelle Entwicklung finden Sie im nächsten Abschnitt.

## Transformationale Führung

*Inspirieren des Unternehmens und seiner Mitarbeiter zur Proaktivität und zum Übererreichen von Zielen.*



Die transformationale Führung ist wichtig in Führungsrollen, in denen es erforderlich ist, Ausrichtungen festzulegen und andere dazu zu inspirieren, Veränderungen zu fördern. Dabei steht die Gestaltung der Mission, der Kultur und der Strategie des Unternehmens im Mittelpunkt.

### Gestalten und Konzeptualisieren

*Hervorbringen innovativer Ideen und strategisches Denken.*

*Dient als Indikator für die effektive **netzwerkbezogene Performance der Führungskraft und netzwerkbezogene Performance des Teams**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass diese den Austausch von Ideen im Unternehmen fördern, neue Ideen von innerhalb und außerhalb des Unternehmens einführen und im Rahmen ihrer Arbeit anwenden, und dass sie mehr als bloße Aufgabenerledigung im Blick haben.*

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen arbeiten am effektivsten in Situationen, in denen die Anwendung von bewährten Methoden und Arbeitsweisen erforderlich ist; wenden beim Lösen von Problemen gewöhnlich erprobte und getestete Ansätze an; halten am Status quo fest.



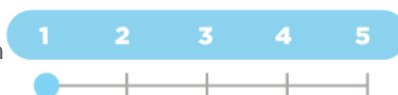
Personen mit **höheren** Punktzahlen arbeiten gut in Situationen, in denen Offenheit für neue Ideen und Erfahrungen gefragt ist; suchen nach Lernmöglichkeiten; gehen Situationen und Probleme mit Innovation, Kreativität und aus strategischer Perspektive heraus an; unterstützen Veränderungen im Unternehmen und treiben sie voran.

### Interagieren und Präsentieren

*Kommunizieren, Überzeugen und Beeinflussen anderer.*

*Dient als Indikator für die effektive **netzwerkbezogene Performance der Führungskraft, netzwerkbezogene Performance des Teams und aufgabenbezogene Performance des Teams**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass sie Ideen mit ihren Teams und anderen innerhalb und außerhalb des Unternehmens effektiv kommunizieren und ihre Teams motivieren, im Netzwerk zu agieren.*

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen nehmen sich Zeit für persönliche Gedanken und Reflexionen; sind privat und in Gesellschaft eher reserviert; reden möglicherweise ungern in der Öffentlichkeit und verpassen möglicherweise Gelegenheiten zur Kontaktpflege und zum Aufbau neuer Beziehungen.



Personen mit **höheren** Punktzahlen kommunizieren effektiv; können andere wirkungsvoll überzeugen und beeinflussen; und sind im Umgang mit anderen selbstsicher und entspannt.

### Führen und Entscheiden

*Initiieren von Handlungen, Richtungsvorgabe und Übernahme von Verantwortung.*

*Dient als Indikator für die effektive **aufgabenbezogene Performance des Teams und netzwerkbezogene Performance des Teams**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass sie die Richtung vorgeben, Entscheidungen treffen und ihre Teams betreuen, coachen und befähigen, um ein höheres Leistungsniveau zu erreichen.*

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen fühlen sich im Allgemeinen wohl damit, auf Anweisung anderer zu handeln und bevorzugen es, anderen keine Anweisungen geben zu müssen. Sie neigen dazu, Situationen zu vermeiden, die aktive persönliche Führung und Kontrolle erfordern.



Personen mit **höheren** Punktzahlen bevorzugen es, die Kontrolle und die persönliche Führung zu übernehmen; Maßnahmen zu initiieren, die Richtung vorgeben und Verantwortung zu übernehmen.

## Unternehmerisch Denken und leistungsorientiert Handeln

Zielgerichtetheit auf Ergebnisse und das Erreichen von Zielen.

Dient als Indikator für die effektive **aufgabenbezogene Performance der Führungskraft und aufgabenbezogene Performance des Teams**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass sie Motivation zeigen, ihre eigene Leistung und die ihres Teams zu verbessern, Engagement für das Festlegen und Erreichen von herausfordernden Zielen zeigen und die Qualität und Quantität ihrer eigenen Arbeitsergebnisse und der ihres Teams verbessern.

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen fühlen sich wohl, wenn sie einfach nur teilnehmen und werden weniger von Konkurrenzdenken oder dem Streben nach persönlicher Anerkennung oder dem Erreichen persönlicher Ziele angetrieben. Dadurch werden geschäftliche Möglichkeiten wahrscheinlich eher nicht erkannt oder es wird nicht danach gehandelt.



Personen mit **höheren** Punktzahlen konzentrieren sich auf die Ergebnisse und das Erreichen persönlicher Arbeitsziele und Zielvorgaben; ihr Konkurrenzdenken unterstützt möglicherweise ein aktives Interesse an Geschäft, Handel und Finanzen; sie halten nach Gelegenheiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung Ausschau.

## Transaktionale Führung



Erbringung einer zuverlässigen Leistung und Erreichen operativer Ziele.

Der transaktionale Führungsstil ist wichtig in Führungsrollen, die das Festlegen von Zielvorgaben und Zielen, die Überwachung der Leistung sowie das Organisieren und Belohnen der Arbeit der Mitarbeiter erfordern.

### Analysieren und Interpretieren

*Analysieren komplexer Informationen und Einsatz von Fachwissen.*

Dient als Indikator für die effektive **aufgabenbezogene Performance der Führungskraft**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass sie sich auf ihre technischen Fertigkeiten und ihr Fachwissen stützen können und aus Informationen in ihrem Fachbereich geeignete Schlussfolgerungen ziehen, um qualitativ hochwertige Arbeitsergebnisse zu generieren.

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen wenden zur Lösung von Problemen praktisches Denken an. Sie neigen weniger zu quantitativer Analyse und folgen wahrscheinlich eher ihrer Intuition.



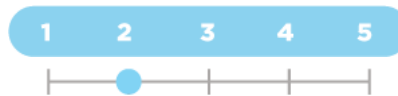
Personen mit **höheren** Punktzahlen weisen Anzeichen dafür auf, dass sie über ein klares analytisches Denken verfügen; kommen zum Kern komplexer Probleme und Themen; wenden Fachwissen effektiv an und nehmen schnell neue Technologien an.

### Anpassen und Bewältigen

*Flexibilität und Belastbarkeit.*

Dient als Indikator für die effektive **aufgabenbezogene Performance der Führungskraft, aufgabenbezogene Performance des Teams und netzwerkbezogene Performance des Teams**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass sie mit sich ändernden Prioritäten, Drucksituationen, Rückschlägen und Ungewissheit in Bezug auf Teammitglieder, die in ihren eigenen Netzwerken arbeiten, umgehen können und Teams in Zeiten von Ungewissheit oder Unsicherheit führen können und trotzdem pünktlich Ergebnisse von hoher Qualität liefern und ermöglichen.

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen finden es eher schwierig, sich an Veränderungen anzupassen und effektiv darauf zu reagieren. Sie finden es möglicherweise schwierig, effektiv mit dem persönlichen Druck umzugehen, der oftmals mit Veränderungen im Unternehmen verbunden ist.



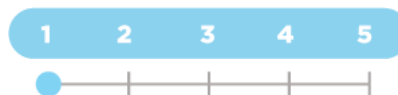
Personen mit **höheren** Punktzahlen passen sich schnell an und reagieren positiv auf Veränderungen, blühen unter Druck auf und können gut mit Rückschlägen umgehen; vermitteln eine ruhige und optimistische Einstellung, vermitteln anderen in Zeiten von Unsicherheit und Veränderung Stabilität und Sicherheit.

### Unterstützen und Kooperieren

*Unterstützung anderer und effektive Zusammenarbeit.*

Dient als Indikator für die effektive **netzwerkbezogene Performance der Führungskraft, aufgabenbezogene Performance des Teams und netzwerkbezogene Performance des Teams**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass sie mit anderen gut zusammenarbeiten, um den Austausch und die Umsetzung von Ideen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu fördern, andere um Feedback bitten, um die eigene Leistung und die Leistung des Teams zu verbessern und ihre Teams bei der Ausführung ihrer Aufgaben unterstützen.

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen konzentrieren sich stärker auf aufgabenbezogene als auf personenbezogene Aspekte der Arbeit und fühlen sich möglicherweise unwohl, wenn sie mit den persönlichen Belangen und Problemen anderer zu tun haben. Sie finden es möglicherweise eher leicht, harte Entscheidungen zu treffen, die sich auf andere auswirken.



Personen mit **höheren** Punktzahlen stellen die Belange von Menschen an erste Stelle, unterstützen Kollegen und zeigen anderen Respekt und positive Wertschätzung.

## Organisieren und Ausführen

Planung, organisiertes Arbeiten und umsetzungsorientiertes Handeln.

Dient als Indikator für die effektive **aufgabenbezogene Performance der Führungskraft und aufgabenbezogene Performance des Teams**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass sie ihre eigene Arbeit und die ihres Teams sorgfältig und systematisch planen und organisieren und Methoden nutzen oder entwickeln, mit denen Fortschritte bei der Arbeit gemessen werden können, um so die Produktivität zu maximieren und Projekte und Aufgaben pünktlich fertigzustellen.

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen arbeiten gern flexibel und gehen Probleme dann an, wenn sie entstehen. Sie fühlen sich möglicherweise unwohl oder eingeschränkt, wenn sie einen verfahrens- oder prozessorientierten Ansatz verfolgen sollen.



Personen mit **höheren** Punktzahlen folgen Anweisungen und Verfahren und planen im Voraus; sie arbeiten voller Energie, systematisch und organisiert; konzentrieren sich auf die Fertigstellung eines definierten Produkts oder einer Dienstleistung nach vorgegebenen Standards.



## Netzwerkorientierte Führung



Umfassende Netzwerke sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens aufbauen, ausrichten und aktivieren.

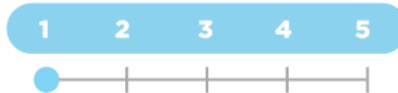
Netzwerkorientierte Führung ist wichtig in Führungsrollen, in denen die Schaffung von Bedingungen wichtig ist, die das Erreichen der Unternehmensziele fördern – durch Innovation, Zusammenarbeit und gemeinsames Erkunden konkurrierender Interessen, Ideen und Ziele.

### Das Netzwerk aufbauen

Verbindungen über Team- und Unternehmensgrenzen hinweg aufbauen.

Dient als Indikator für die **netzwerkbezogene Performance der Führungskraft und die netzwerkbezogene Performance des Teams**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass sie Initiative beim Aufbau und der Erweiterung ihrer persönlichen Netzwerke und von denen anderer zeigen, um eine höhere Leistung des Einzelnen und des Teams zu ermöglichen.

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen konzentrieren sich auf die Verantwortlichkeiten ihres Teams und suchen möglicherweise nicht nach Gelegenheiten, Verbindungen zwischen Personen aus ihrem Team und welchen außerhalb des Teams zu schaffen. Sie gewähren anderen keinen Zugang zu ihren Beziehungen und den Ressourcen ihres Teams und fördern möglicherweise ein „Wir gegen sie“-Denken in ihrem Team.



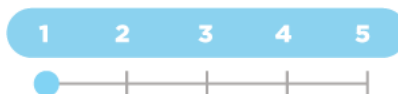
Personen mit **höheren** Punktzahlen bemühen sich darum, Beziehungen zwischen Personen und Teams herzustellen, die möglicherweise von gegenseitigem Nutzen sind und fördern ein Klima der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit. Sie teilen ihre Beziehungen mit anderen und ermuntern ihr Team, andere zu unterstützen, um den Gesamtnutzen für das Unternehmen zu maximieren.

### Das Netzwerk aktivieren

Die richtige Art von Spannung schaffen, die Innovation fördert.

Dient als Indikator für die **netzwerkbezogene Performance des Teams**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass sie in ihren netzwerkenden Teams durch die strategische Nutzung von Spannung und Konflikt zur Förderung besserer und innovativerer Arbeitsergebnisse die Leistung steigern.

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen sind bestrebt, alle Konflikte oder Spannungen im Team zu vermeiden oder unter den Teppich zu kehren und bevorzugen es, Entscheidungen zu treffen, die dabei helfen, Unsicherheit und Unwohlsein zu verringern. Sie erkennen nicht, dass einige Arten von Spannung oder Unsicherheit produktiv sein können.



Personen mit **höheren** Punktzahlen aktivieren das Netzwerk durch das Einbringen neuer Ideen oder Herausforderungen und lassen dann die Mitglieder kreative Wege finden, um die Spannung im Netzwerk zu lösen. Sie ermuntern die Mitglieder im Netzwerk, gegensätzliche Sichtweisen herauszustellen und diese zu diskutieren und persönliche Abneigungen außen vor zu lassen.

### Interdependenzen erzeugen

Autonomie im Netzwerk ermöglichen und ein Bedürfnis für die Mitarbeiter schaffen, zusammenzuarbeiten.

Dient als Indikator für die **aufgabenbezogene Performance und die netzwerkbezogene Performance des Teams**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass diese eine bessere Zusammenarbeit in ihren Teams und mehr Leistung in ihren Teams fördern, indem sie ihre Teams dazu befähigen, Probleme selbstständig zu lösen und Entscheidungen selbstständig zu treffen.

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen bevorzugen es, die Aktivitäten ihres Teams genau im Auge zu behalten und übernehmen zeitweise, um sicherzugehen, dass alles auf dem richtigen Weg ist und dass die von ihnen gewünschten Entscheidungen getroffen werden. Möglicherweise treffen sie Entscheidungen, von denen sie annehmen, dass sie die besten für das Team sind, ohne andere einzubeziehen.



Personen mit **höheren** Punktzahlen bestehen darauf, dass die Mitglieder des Netzwerks ihre Probleme zusammen lösen und bieten keine einfachen Lösungen an. Es ist weniger wahrscheinlich, dass sie Entscheidungen alleine treffen, und es ist wahrscheinlicher, dass sie anderen zutrauen, selbstständig Entscheidungen zu treffen.

## Das Netzwerk befähigen

Sicherstellen, dass das Netzwerk im größeren Unternehmenskontext effektiv funktioniert.

Dient als Indikator für die effektive **aufgabenbezogene Performance des Teams und die netzwerkbezogene Performance des Teams**, da von Führungskräften mit einer hohen Punktzahl in dieser Kompetenz erwartet werden kann, dass sie Hindernisse in Bezug auf die effektive Teamleistung beseitigen und für eine Steigerung der Leistungsfähigkeit in ihren Teams sorgen, indem sie sich innerhalb und außerhalb des Unternehmens für ihre Netzwerke einsetzen und Hindernisse für eine effektive Leistung abbauen.

Personen mit **niedrigeren** Punktzahlen sind abgeneigt, sich klar zu positionieren und die Ideen oder Aktivitäten von Teams oder Netzwerkmitgliedern angesichts von politischem Widerstand oder anderem Druck zu unterstützen.



Personen mit **höheren** Punktzahlen unterstützen Teams, die im Netzwerk arbeiten, indem sie helfen, benötigte Ressourcen zu beschaffen oder Hindernisse zu beseitigen, die die Effektivität des Teams einschränken und indem sie die Ideen des Teams im übrigen Unternehmen fördern und verbreiten.

# Schlussfolgerungen für die Person

In diesem Abschnitt finden Sie Entwicklungstipps für jede der 12 Kompetenzen. Diese sind als „Stärke“, „Eher eine Stärke“ oder „Entwicklungsbedarf“ eingestuft. Es wird dringend empfohlen, für eine bestimmte Zeit nicht mehr als 3-5 Entwicklungstipps als Fokusbereiche zur Entwicklung auszuwählen. Sie sollten die Bereiche, an denen Sie arbeiten wollen, mit Blick auf die Verfolgung Ihrer Karriereziele mit Ihrem Vorgesetzten besprechen.

## Stärken

Sie verfügen wahrscheinlich über **Stärken** in diesen Bereichen:

Möglichkeiten zur Entwicklung von Stärken

- **Organisieren und Ausführen**  
(Transaktionale Führung)
  - Überprüfen Sie ein kürzlich stattgefundenes Projekt, bei dem die Ziele nicht erreicht wurden. Berücksichtigen Sie dabei die verwendeten Ressourcen, Kosten, Zeitvorgaben und das Endergebnis. Analysieren Sie die Gründe, warum das Projekt nicht erfolgreich war. Treffen Sie Vorkehrungen und legen Sie Abläufe fest, die sicherstellen, dass bei anderen Projekten diese Probleme erfolgreicher bewältigt werden können.
  - Lassen Sie die Teamleiter einen jährlichen Arbeitsplan vorlegen, den Sie überprüfen. In diesem sollte dargelegt sein, wie ihre Teams Projekte durchführen und Ziele erreichen. Bitten Sie sie, spezifische Ziele, Prioritäten, Verantwortlichkeiten, Beschränkungen, Risiken, Ressourcen und Zeitpläne einzubeziehen. Besprechen Sie die Planentwürfe und bitten Sie die Teamleiter, überarbeitete Pläne vorzulegen, in denen Ihr Feedback berücksichtigt wird.

## Eher Stärken

Sie verfügen wahrscheinlich **eher über Stärken** in diesen Bereichen:

Möglichkeiten zur weiteren Entwicklung

- **Gestalten und Konzeptualisieren**  
(Transformationale Führung)
  - Organisieren Sie regelmäßige Diskussionen mit vertrauten Kollegen aus anderen Funktionen, die über Fertigkeiten oder Erfahrungen verfügen, die für Ihre Arbeit relevant sind. Bitten Sie sie, Ihre Ideen zu einem breiten Themenspektrum, einschließlich neuer Ansätze beim Führen Ihrer Mitarbeiter, der Lösung von seit langem bestehenden geschäftlichen Herausforderungen, der besseren bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und der Verbesserung der Geschäftsleistung kritisch und objektiv zu bewerten. Welche Maßnahmen würden sie in ähnlichen Situationen ergreifen?
  - Legen Sie jeden Monat ein Ziel zur Entwicklung oder Neugestaltung eines Prozesses fest, der zur Verbesserung bei einer Kernaufgabe oder einer Aktivität, die häufig durchgeführt werden muss, führt. Wie können Sie die Durchführung häufiger Aufgaben effizienter gestalten und somit Kosten oder Zeit sparen? Teilen Sie Ideen mit anderen Führungskräften, um Feedback zu erhalten und damit diese Ideen möglicherweise auch in anderen Teams umgesetzt werden können.
- **Unternehmerisch Denken und leistungsorientiert Handeln**  
(Transformationale Führung)
  - Nutzen Sie die Möglichkeit, die Unternehmensstrategie oder die funktionale Strategie mit anderen, z. B. Ihrem Team, zu teilen. Sprechen Sie mit höheren Führungskräften, um deren Ansichten zur Unternehmensstrategie und kommerziellen Prioritäten zu erfahren. Bereiten Sie eine Präsentation vor und verwenden Sie diese, um eine Diskussion in Ihrem eigenen Team darüber zu beginnen, wie Ihr Team oder Ihr Bereich zur Zukunft des Unternehmens beitragen kann.
  - Suchen Sie sich einen Mentor, der in seiner bisherigen Tätigkeit zahlreiche geschäftliche Erfolge vorweisen kann. Bitten Sie Ihren Mentor, dass er seine Erfahrungen und sein Hintergrundwissen zum Aufspüren neuer Geschäftsmöglichkeiten und zu Erfolgsgeschichten beim Aufrechterhalten und Sichern von neuen Geschäftsbereichen mit Ihnen teilt. Holen Sie seine Sichtweise des Marktes ein und machen Sie sich mit seinem Ansatz vertraut, sodass Sie sehen können, was für Sie funktionieren könnte. Nutzen Sie diese Informationen zur Erstellung eines Aktionsplans zur Entwicklung Ihres Geschäftssinnes.
- **Analysieren und Interpretieren**  
(Transaktionale Führung)
  - Überprüfen Sie alle kommerziellen und finanziellen Datenquellen und Statistiken, die für Ihren Geschäftsbereich relevant sind. Beziehen Sie zu wenig genutzte oder vernachlässigte Daten mit ein. Wie können Sie diese Informationen nutzen, um kluge Entscheidungen zu treffen?
  - Sehen Sie sich andere Funktionen in Ihrem Unternehmen an und identifizieren Sie ungewöhnliche, aber erfolgreiche Prozesse und Verfahren. Entscheiden Sie, wie Sie gute Beispiele davon anderswo in der Organisation anwenden können.

---

- **Interdependenzen erzeugen**  
(Netzwerkorientierte Führung)

- Lassen Sie Ihr Team wissen, dass Sie sich darauf verlassen, dass es sich regelmäßig mit anderen Teams über aufkommende Fragen und Probleme austauscht, um die Ausrichtung der aktuellen Pläne selbst zu überprüfen, anstatt von Ihnen Vorgaben zu erhalten. Helfen Sie, falls erforderlich, Ihrem Team dabei, zu identifizieren, wer aus anderen Gruppen einbezogen werden soll. Umfasst dies regelmäßige Meetings mit anderen Gruppen, lassen Sie die Mitglieder Ihres Teams die Ziele und die Struktur dieser Meetings festlegen.
  - Wenn das nächste Mal zwei Mitglieder Ihres Netzwerks mit einer Meinungsverschiedenheit in einer beruflichen Frage zu Ihnen kommen, ermuntern Sie sie, untereinander eine Lösung zu finden und vermitteln Sie nicht. Unterstützen Sie sie, konzentrieren Sie sich jedoch darauf, ihnen zuzuhören und Fragen zu stellen, sodass sie so zu einer Lösung kommen und äußern Sie nicht Ihre eigenen Ideen oder Ihre eigene Entscheidung.
- 

## Entwicklungsbedarf

Sie haben wahrscheinlich **Entwicklungsbedarf** in diesen Bereichen:

### Möglichkeiten zur Entwicklung

---

- **Interagieren und Präsentieren**  
(Transformationale Führung)

- Identifizieren Sie unter den Stakeholdern, mit denen Sie regelmäßig zu tun haben, diejenigen, die schwerer zu beeinflussen sind. Treffen Sie sich informell mit diesen Personen und nutzen Sie die Gelegenheit, die Faktoren zu erforschen, die ihre Unterstützung in Bezug auf relevante Initiativen beeinflussen. Wenn Sie das nächste Mal ihre Unterstützung benötigen, nutzen Sie diese Informationen, um Ihre Kommunikation besser auf ihre Bedürfnisse zuschneiden zu können.
  - Schauen Sie sich Vorträge von Führungskräften an, die für ihre außerordentlichen Präsentationsfertigkeiten bekannt sind. Es könnten Personen aus Ihrer Organisation oder aus Ihrer Branche sein, oder auch allgemein bekannte Unternehmerpersönlichkeiten. Sie sollten sich außerdem Redner auf Konferenzen (z.B. der Innovationskonferenz TED) oder bekannte Redner aus der hiesigen oder internationalen Politik anschauen. Achten Sie dabei auf die spezifischen Verhaltensweisen, die diese Redner nutzen und integrieren Sie diese Techniken in Ihren eigenen Präsentationsstil.
  - Verbessern Sie Ihre Kommunikationsfertigkeiten, indem Sie mehr Gelegenheiten zum öffentlichen Sprechen wahrnehmen. Dabei kann es sich um ein Treffen zum Informationsaustausch innerhalb des Teams oder zwischen Teams oder die Anmeldung zu einer Rede auf einer Fachkonferenz handeln. Darüber hinaus können Sie versuchen, am Meeting eines Teams aus einem anderen Unternehmensbereich teilzunehmen, um dort Informationen im Auftrag Ihres eigenen Teams bekanntzugeben.
- 

- **Führen und Entscheiden**  
(Transformationale Führung)

- Wenn geschäftliche Herausforderungen oder Möglichkeiten außerordentliche Anstrengungen durch Ihr Team erfordern, fügen Sie den Aufgaben und Aufträgen dann appellierende Worte bei, die die Mitarbeiter motivieren und inspirieren beispiellose Leistungen zu erbringen. Überlegen Sie, wie Sie am besten Mitarbeiter belohnen können, die außerordentliche Leistungen erbringen.
  - Denken Sie über erfolgreiche Projekte nach, in denen Ihr Team eine führende Rolle übernommen hat. Finden Sie heraus, welche Merkmale diese Projekte miteinander gemein haben. Starten Sie eine Diskussion mit Ihrem Team, wie Sie solche Aspekte in künftige Projekte integrieren können. Denken Sie weiter über neue Projekte nach und entwickeln Sie die Stärken des Teams in diesem Bereich.
  - Beobachten Sie ranghohe Führungskräfte, die routinemäßig strategische Entscheidungen für das Geschäft treffen. Bitten Sie sie, ihre Erfahrungen beim Treffen von schwierigen Geschäftsentscheidungen mit Ihnen zu teilen, damit Sie ihre Überlegungen nachvollziehen können. Was ist deren Ansatz bei solchen Entscheidungen? Welche Faktoren – Personen, Prozesse, Märkte etc. – berücksichtigen sie?
- 

- **Anpassen und Bewältigen**  
(Transaktionale Führung)

- Lernen Sie, Ihre eigenen Stresssymptome zu erkennen und zu beobachten (fragen Sie einen vertrauten Kollegen um Hilfe, falls dies erforderlich sein sollte). Solche Symptome können Reizbarkeit und Aggression, Schlafstörungen sowie die Tendenz, Dinge aufzuschieben oder sich zu sehr von anderen zurückzuziehen, sein. Entwickeln Sie Bewältigungsstrategien, um Ihre persönlichen Stresssymptome abzubauen, wenn diese auftreten.
- Denken Sie an Meetings, an denen Sie teilnehmen und an Ihre Belastbarkeit in diesen. Sind Sie im Hinblick auf Negativität im Vergleich mit anderen in diesen Meetings belastbarer oder weniger belastbar? Identifizieren Sie eine Person, die Sie als äußerst belastbar ansehen, wenn sie mit Stress, Druck oder Negativität konfrontiert wird. Sprechen Sie mit ihm/ihr über seine/ihre Vorgehensweisen und übernehmen Sie die, die Ihre eigene Belastbarkeit steigern.

- Erstellen Sie eine Liste von Verhaltensweisen, die Sie nur schwer tolerieren können und finden Sie heraus, bei welchen sozialen Situationen Sie schnell in Sackgassen geraten. Unternehmen Sie bewusste Anstrengungen, Ihre Gefühle in diesen Situationen zu kontrollieren. Versuchen Sie, Fragen zu stellen und konzentrieren Sie sich in Ihrer Reaktion auf gemeinsame Ziele anstatt sich bloß von Ihren Emotionen treiben zu lassen.

---

- **Unterstützen und Kooperieren**  
(Transaktionale Führung)

- Wenn ein Kollege/eine Kollegin ein Problem anspricht, fragen Sie ihn/sie, welche Art von Unterstützung nützlich wäre. Wenden Sie Ihr Wissen über Fragetechniken und Ihre Fähigkeit zum aktiven Zuhören an, um das Problem wirklich zu verstehen. Versetzen Sie sich in Ihren Kollegen/Ihre Kollegin und überlegen Sie, welche Unterstützung Sie an seiner/ihrer Stelle benötigen würden. Erläutern Sie, was Sie persönlich tun bzw. nicht tun können und schlagen Sie andere geeignete Hilfequellen vor.
- Nehmen Sie sich die Zeit, um sich informell mit den Mitarbeitern zu unterhalten, insbesondere in stressigen Zeiten. Fragen Sie die Mitarbeiter nach ihrer Meinung und ermuntern Sie sie, ihre Ideen zu äußern. Richten Sie informelle Foren ein, bei denen die Mitarbeiter ihre Sichtweisen und Ideen mit Ihnen und untereinander austauschen können. Achten Sie darauf, dass Sie den Mitarbeitern eine Rückmeldung geben, wann und wo sie deren Ideen aufgegriffen haben.
- Notieren Sie sich alle Anzeichen, die Ihnen helfen, zu erkennen, wenn andere Probleme bei der Arbeit haben. Denken Sie sowohl an verbale als auch an non-verbale Anzeichen, die darauf hindeuten, dass etwas nicht gut läuft. Planen Sie, wie Sie Ihr Verhalten anpassen könnten, um auf diese unterschiedlichen Anzeichen zu reagieren und bestmögliche Unterstützung zu bieten.

---

- **Das Netzwerk aufbauen**  
(Netzwerkorientierte Führung)

- Halten Sie regelmäßigen Kontakt mit Personengruppen, die Leistungen für Ihren Bereich erbringen und mit denen, für die Sie Leistungen erbringen. Binden Sie wichtige Mitglieder Ihres Teams mit ein, wenn immer die Möglichkeit dazu besteht. Machen Sie sich mit den Zielen und Zielvorgaben der anderen Gruppen vertraut und holen Sie Feedback ein, wie Sie sie unterstützen können und wie Sie deren Zusammenarbeit mit Ihrem eigenen Team einfacher gestalten können. Beziehen Sie ihr Feedback in Ihre eigenen Pläne, Ziele und Zielvorgaben mit ein.
- Bauen Sie ein Netzwerk mit Kontakten zu Personen in ähnlichen Unternehmen auf, mit denen Sie Ideen austauschen und Probleme diskutieren können. Bringen Sie Kollegen aus Ihrem Team mit denjenigen in Kontakt, die über gemeinsame Interessen verfügen. Teilen Sie Ihr Netzwerk an Kontakten bereitwillig mit Ihren Teammitgliedern.
- Identifizieren Sie, wo es zwischen Ihrer Abteilung und anderen wichtigen Funktionen gemeinsame Ziele und Strategien gibt und fördern Sie die Bildung von Netzwerken zwischen den Abteilungen. Bestimmen Sie Mitglieder aus Ihrem Team, die mit Personen aus anderen Bereichen zusammenarbeiten sollen. Erläutern Sie Ihre Erwartungen und planen Sie, später gewonnene Einsichten und Ideen zur Verbesserung der Beziehung zu diskutieren.

---

- **Das Netzwerk aktivieren**  
(Netzwerkorientierte Führung)

- Teilen Sie Informationen über Trends oder Probleme, die Bedrohungen oder Möglichkeiten für das Team oder das Unternehmen als Ganzes darstellen würden. Bitten Sie das Team, an den Zielen des Unternehmens ausgerichtete Wege zu finden, diese Bedrohungen anzugehen oder diese Möglichkeiten aufzugreifen.
  - Das Netzwerk aktivieren: Schaffen Sie gesunde und produktive Konflikte in Ihren Netzwerken, indem Sie gezielt Unterschiede zwischen Perspektiven und Ansichten herausstellen. Zum Beispiel, indem Sie proaktiv arbeitsbezogene Themen ansprechen, von denen Sie wissen, dass die Teammitglieder unterschiedliche Standpunkte dazu haben. Spornen Sie die Mitarbeiter an, kreative Wege zu finden, die Spannungen zu lösen, ohne zu persönlicher Kritik zu greifen.
  - Diskutieren, debattieren und spekulieren Sie über die möglichen Auswirkungen von externen Ereignissen auf Ihr Unternehmen und Ihre Funktion im Unternehmen. Schaffen Sie Impulse, indem Sie Hypothesen aufstellen, wie das Geschäft reagiert, wenn unterschiedliche Situationen eintreten würden. Ermuntern Sie das Team, unterschiedliche Standpunkte zu diesen neuen Ideen und Herausforderungen zu äußern und lassen Sie die Mitarbeiter ihre eigenen kreativen Wege finden, bei Unstimmigkeiten und unterschiedlichen Ansichten auf einen Nenner zu kommen.
-

---

- **Das Netzwerk befähigen**  
(Netzwerkorientierte Führung)

- Nehmen Sie in Ihre Leadership-Agenda für die nächsten sechs Monate als Ziel mit auf, bestehende Kontakte, die Sie im Unternehmen aufgebaut haben, zu unterstützen. Welche zusätzlichen Ressourcen benötigen Sie, um diese Beziehungen aufrechtzuerhalten? Was sind mögliche Hindernisse in Bezug auf ein effektives Funktionieren oder eine kontinuierliche Nutzung dieser Beziehungen? Wie erfahren Sie, wenn das Kontaktnetzwerk, das Sie aufgebaut haben, nicht effektiv funktioniert?
  - Identifizieren Sie Personen, die im Unternehmen als Einflussnehmer angesehen werden und bauen Sie gegenseitig nutzbringende Beziehungen mit diesen auf. Bitten Sie sie, Ihnen dabei zu helfen, sich für die Notwendigkeit des Aufbaus von Beziehungen über Team- und Unternehmensgrenzen hinweg einzusetzen. Arbeiten Sie daran, ihre Bedenken zu verstehen und anzuerkennen. Lassen Sie sich ihre Einwände erläutern, wenn sie skeptisch sind. Fragen Sie dann proaktiv nach ihrer Hilfe. Revanchieren Sie sich, indem Sie sie entsprechend bei ihren Ideen und Zielvorgaben unterstützen. Nutzen Sie Allianzen mit Einflussnehmern, um mit Meinungen von Kritikern umzugehen.
  - Halten Sie nach Möglichkeiten Ausschau, um die Beiträge von anderen sichtbar zu machen als Ihre eigenen, insbesondere wenn die Beiträge aus einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit kommen. Finden Sie, wenn Sie eine öffentliche Präsentation halten, eine Möglichkeit diejenigen hervorzuheben, die zu den Ideen und zu der Arbeit hinter Ihrer Präsentation beigetragen haben. Nutzen Sie Gelegenheiten in Meetings, die Leistungen und Interessen aus dieser bereichsübergreifenden Zusammenarbeit gegebenenfalls vorzubringen. Machen Sie diese Praxis zu einer regelmäßigen Gewohnheit.
-

# Assessmentmethodik

Das Profil basiert auf den Angaben vom Herrn Sample Candidate in den folgenden Instrumenten:

Fragebogen / Fähigkeitstest	Vergleichsgruppe
OPQ32r UK English v1 (Std Inst)	OPQ32r UK English Public Sector 2012 (AUS)

## INFORMATIONEN ZUM AUSWERTUNGSBERICHT

Dieser Auswertungsbericht wurde durch das SHL Online Assessment System erstellt. Er beinhaltet Informationen, die durch die Auswertung des Occupational Personality Questionnaire (OPQ32) generiert worden sind. Die Nutzung dieses Fragebogens und seiner Auswertungsberichte ist Personen vorbehalten, die ein spezielles Training zu seinem Gebrauch und zur Interpretation der Resultate erhalten haben.

Der Auswertungsbericht ist auf der Grundlage der Antworten des Kandidaten/der Kandidatin erstellt worden, und er spiegelt im Wesentlichen diese wider. Es ist deshalb wichtig zu beachten, dass die Resultate des Fragebogens auf der Selbsteinschätzung des Kandidaten/der Kandidatin beruhen.

Dieser Auswertungsbericht wurde elektronisch generiert. Der Nutzer der Software kann den Text des Auswertungsberichts ändern und ergänzen.

SHL Global Management Limited und die mit ihr verbundenen Unternehmen übernehmen keine Garantie dafür, dass der Inhalt dieses Auswertungsberichts unverändert dem entspricht, was das Computersystem ausgegeben hat. Wir können keinerlei Haftung für falsche oder unsachgemäße Nutzung des Auswertungsberichts und die daraus erwachsenden Konsequenzen übernehmen.

Berichtsversion: Bericht zur Enterprise Leadership v1.0<sup>RE</sup>

[www.shl.com](http://www.shl.com)

© 2018 SHL und/oder deren Tochtergesellschaften. Alle Rechte vorbehalten. SHL und OPQ sind im Vereinigten Königreich und in anderen Ländern eingetragene Warenzeichen.

Dieser Auswertungsbericht enthält geistiges Eigentum von SHL. Kunden von SHL ist die Vervielfältigung, Veränderung, Speicherung und Veröffentlichung dieses Auswertungsberichtes ausschließlich für den internen Gebrauch und für nichtkommerzielle Zwecke gestattet.