



Talent in Innovation.  
Innovation in Talent.

# OPQ

## Leadership Report



**Name**

Sample Candidate

**Datum**

3. Oktober 2018

## EINLEITUNG

In diesem Report wird konzeptuell zwischen Management und Leadership unterschieden, im Sinne der allgemein anerkannten Differenzierung von transaktionalen und transformationalen Führungsstil.

Mit dem Bericht wird, anhand von forschungsgestützten Vorhersagen basierend auf den Antworten im Occupational Personality Questionnaire (OPQ32), das Potenzial des Kandidaten eingeschätzt.

Während des Feedbacks kann erörtert werden, inwiefern auf dem Weg zum Erfolg Stärken genutzt beziehungsweise Herausforderungen gemeistert wurden. Dieses tiefere Verständnis der individuellen Eigenschaften erleichtert es, passende Führungsrollen und geeignete Ansätze zur Weiterentwicklung der Führungskompetenzen zu identifizieren.

## Das SHL Leadership Model

Das SHL Leadership Model umfasst vier Führungsbereiche, die für die effektive Führung eines Unternehmens grundlegend sind. Jeder der vier Bereiche kann mit einem Management-Fokus oder einem Leadership-Fokus betrachtet werden.

- **Management-Fokus (Transaktional)** ist konzentriert darauf, das System effektiv am Laufen zu halten und in Hinblick auf die festgelegten Ziele eine zuverlässige Leistung zu liefern.
- **Leadership-Fokus (Transformational)** ist konzentriert darauf, die Richtung des Systems zu gestalten, zu entwickeln oder zu verändern und die Organisation sowie die Mitarbeiter anzuregen, Zielerwartungen zu übertreffen.

Jedem Führungsbereich sind zwei Kompetenzen zugeordnet, die auf dem SHL Universal Competency Framework beruhen. Die eine Kompetenz ist wichtiger in Bezug auf Management und die andere in Bezug auf Leadership.

		Kompetenzen	
Führungsbereich	Definition	Management-Fokus (Transaktional)	Leadership-Fokus (Transformational)
<b>Vision entwickeln</b>	Dies umfasst die kritische Analyse der derzeitigen Situation und die Generierung neuer, zukunftsweisender Ideen (Strategie).	<b>Analysieren und Interpretieren</b> <i>Analysieren komplexer Informationen und Einsatz von Fachwissen.</i>	<b>Gestalten und Konzeptualisieren</b> <i>Hervorbringen innovativer Ideen und strategisches Denken.</i>
<b>Ziele teilen</b>	Dies umfasst die überzeugende Kommunikation der Vision anderen gegenüber sowie die persönliche Anpassung an Veränderungen, die mit der neuen Strategie einhergehen (Kommunikation).	<b>Anpassen und Bewältigen</b> <i>Positiv auf Veränderungen sowie Druck reagieren und sich anpassen.</i>	<b>Interagieren und Präsentieren</b> <i>Mit anderen kommunizieren, andere überzeugen und beeinflussen.</i>
<b>Unterstützung erlangen</b>	Dies umfasst die Gewinnung von Unterstützung durch andere, indem man sie motiviert und dazu befähigt, die Maßnahmen, die zum Erreichen der Strategie notwendig sind, umzusetzen (Menschen).	<b>Unterstützen Kooperieren</b> <i>Andere unterstützen und effektiv mit ihnen zusammenarbeiten.</i>	<b>Führen und Entscheiden</b> <i>Aktivitäten initiieren, Orientierung vorgeben und Verantwortung übernehmen.</i>
<b>Erfolgsorientiert</b>	Dies umfasst operative Effizienz und unternehmerische Fähigkeiten, um die Strategie effektiv implementieren zu können (Operations)	<b>Organisieren und Ausführen</b> <i>Planen, organisiert arbeiten und auf Umsetzung fokussieren.</i>	<b>Unternehmerisch Denken und leistungsorientiert Handeln</b> <i>Fokussieren auf Ergebnisse und auf das Erreichen von Zielen.</i>

## EXECUTIVE SUMMARY

Dieser Bericht ist in drei Hauptabschnitte gegliedert.

Die **Executive Summary** bietet einen kurzen Überblick über den Stil der befragten Person insgesamt sowie in Bezug auf die vier Führungsbereiche. Dies ist in untenstehender Tabelle zusammengefasst.

Der Abschnitt **Leadership Potential Detail** ist für Nutzer gedacht, die in der Verwendung des OPQ geübt sind und liefert detailliertere Informationen über den bevorzugten Führungsstil allgemein sowie in Bezug auf die vier Führungsbereiche.

Die **Leadership Potential Summary** am Ende dieses Berichts soll der Person, die den OPQ beantwortet hat, idealerweise im Rahmen einer Feedback-Sitzung, ausgehändigt werden.

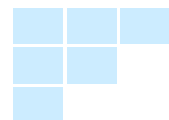
Führungsbereich	Transaktional			Transformational			Bevorzugter Führungsstil
	Weniger		Mehr	Weniger		Mehr	
<b>INSGESAMT</b>	<b>MANAGEMENT</b> <i>Abliefern einer zuverlässigen Leistung und Erreichen operativer Ziele.</i>			<b>LEADERSHIP</b> <i>Mitarbeiter und Organisation dazu inspirieren, proaktiv zu werden und Zielerwartungen zu übertreffen.</i>			<b>Beitragender/Manager</b>
<b>Vision entwickeln</b>	<b>Analysieren und Interpretieren</b> <i>Analysieren komplexer Informationen und Einsatz von Fachwissen.</i>			<b>Gestalten und Konzeptualisieren</b> <i>Hervorbringen innovativer Ideen und strategisches Denken.</i>			<b>Ausgewogener Mix aus Gestalten und Analysieren</b>
<b>Ziele teilen</b>	<b>Anpassen und Bewältigen</b> <i>Positiv auf Veränderungen sowie Druck reagieren und sich anpassen.</i>			<b>Interagieren und Präsentieren</b> <i>Mit anderen kommunizieren, andere überzeugen und beeinflussen.</i>			<b>Stabilitätssuchender</b>
<b>Unterstützung erlangen</b>	<b>Unterstützen und Kooperieren</b> <i>Andere unterstützen und effektiv mit ihnen zusammenarbeiten.</i>			<b>Führen und Entscheiden</b> <i>Aktivitäten initiieren, Orientierung vorgeben und Verantwortung übernehmen.</i>			<b>Individualist</b>
<b>Erfolgsorientiert</b>	<b>Organisieren und Ausführen</b> <i>Planen, organisiert arbeiten und auf Umsetzung fokussieren.</i>			<b>Unternehmerisch Denken und leistungsorientiert Handeln</b> <i>Fokussieren auf Ergebnisse und auf das Erreichen von Zielen.</i>			<b>Geschäftstreiber/Umsetzer</b>

### Erläuterung zu den Kompetenzsymbolen

Dieser Stil wird mehr bevorzugt, diese Kompetenz ist wahrscheinlich eine Stärke.

Dieser Stil wird leicht bevorzugt, diese Kompetenz ist eher eine Stärke.

Dieser Stil wird weniger bevorzugt, diese Kompetenz ist eher keine Stärke.



## LEADERSHIP POTENTIAL DETAIL

### Insgesamt: Management-Fokus versus Leadership-Fokus

Unten stehend finden sich die Einzelheiten zum allgemeinen Führungsstil der befragten Person.

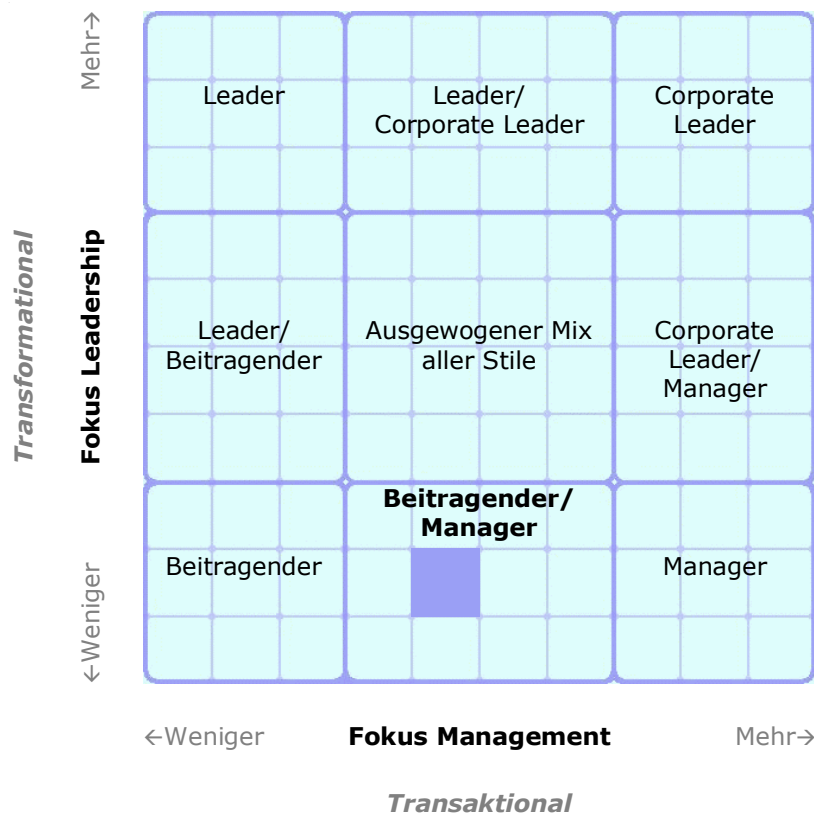
*Der Text:* beschreibt für den bevorzugten Führungsstil typische Verhaltensweisen. *Die Grafik:* zeigt den Transaktionalen (Management) Fokus auf der waagerechten Achse und den Transformationalen (Leadership) Fokus auf der senkrechten Achse. Der bevorzugte Führungsstil der befragten Person wird durch ein **farbiges Quadrat** innerhalb des Rasters angezeigt. *Die OPQ-Dimensionen:* sind auf der folgenden Seite angegeben und vermitteln ein detaillierteres Verständnis für das bevorzugte Verhalten der befragten Person. Alle vier Führungsbereiche werden einheitlich in diesem Format präsentiert.

**Wichtiger Hinweis:** Der Text basiert auf dem bevorzugten Führungsstil der befragten Person hinsichtlich bestimmter Führungsbereiche. Er zeigt typische Verhaltensweisen/Situationen für diesen Stil auf. Nutzen Sie die Informationen aus den OPQ-Dimensionen über die spezifischen Verhaltenspräferenzen zur weiteren Interpretation und zum genaueren Verständnis davon, wie sich die Verhaltensweisen auf die befragte Person beziehen lassen.

### Bevorzugter Führungsstil: Beitragender/Manager

Personen, die technisches Fachwissen mit einem eher transaktionalen Stil verbinden, sind wahrscheinlich effektiv im Voranbringen der Initiativen von Arbeitsgruppen, die ihrem Kompetenzgebiet entsprechen. Transformationalen Aufgaben wie Innovation und Antrieb fallen ihnen wahrscheinlich von Natur aus etwas schwerer.

<p><b>Beitragende/Manager sind am besten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn sie für effektive Umsetzung verantwortlich sind.</li> <li>• In relativ stabilen Umgebungen.</li> <li>• Wenn ein technischer Ansatz erforderlich ist.</li> <li>• Wenn sie andere bei Veränderungen unterstützen können.</li> </ul>	<p><b>Beitragende/Manager fühlen sich möglicherweise unwohl:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In dynamischen, innovativen Umgebungen.</li> <li>• In Rollen, die einen strategischen Fokus erfordern.</li> <li>• Wenn sie herausfordernde Ziele erreichen müssen.</li> <li>• In Situationen, in denen sie eine direkte Führungsrolle übernehmen müssen.</li> </ul>
---	---



## Insgesamt: Management-Fokus versus Leadership-Fokus

### Management-Fokus (Transaktional)

Liefert verlässliche Leistung und erreicht operative Ziele.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5					+					

Entsprechende Kompetenzen:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Wendet praktisches Denken zur Lösung von Problemen an. Neigt weniger zu quantitativen Analysen, folgt eher seiner Intuition.	<b>Analysieren und Interpretieren</b>									
		.	.	.	.	+	.	.	.	.	.
3	Findet es eher schwierig, sich Veränderungen anzupassen und effektiv auf diese zu reagieren. Findet es möglicherweise schwierig, effektiv mit dem Druck umzugehen, der mit Veränderungen einhergeht.	<b>Anpassen und Bewältigen</b>									
		.	+	.	.	.	.	.	.	.	.
2	Ist eher aufgaben- als personenorientiert und fühlt sich möglicherweise unwohl, wenn er sich mit den persönlichen Belangen anderer auseinandersetzen muss.	<b>Unterstützen und Kooperieren</b>									
		+	.	.	.	.	.	.	.	.	.
8	Arbeitet gern flexibel und geht Probleme dann an, wenn sie entstehen. Fühlt sich möglicherweise unwohl oder eingeschränkt, wenn er einen verfahrens- oder prozessorientierten Ansatz verfolgen soll.	<b>Organisieren und Ausführen</b>									
		.	.	.	.	.	.	.	+	.	.

### Leadership-Fokus (Transformational)

Inspiziert das Unternehmen und seine Mitarbeiter zur Proaktivität und zum Übertreffen von Zielen.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2		+	.	.	.	.	.	.	.	.

Entsprechende Kompetenzen:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Tendiert dazu, bewährte Ansätze zur Problemlösung anzuwenden. Hält am Status quo fest.	<b>Gestalten und Konzeptualisieren</b>									
		.	.	.	.	+	.	.	.	.	.
1	Nimmt sich Zeit für persönliche Gedanken und Reflexionen. Ist eher reserviert und redet möglicherweise ungern in der Öffentlichkeit.	<b>Interagieren und Präsentieren</b>									
		+	.	.	.	.	.	.	.	.	.
1	Fühlt sich im Allgemeinen wohl, wenn andere die Richtung vorgeben. Neigt dazu, Situationen zu vermeiden, die aktive persönliche Führung erfordern.	<b>Führen und Entscheiden</b>									
		+	.	.	.	.	.	.	.	.	.
6	Fühlt sich bei der Teilnahme an Aktivitäten wohl und wird weniger von einer Wettbewerbsorientierung oder dem Streben nach persönlicher Anerkennung beziehungsweise persönlichen Errungenschaften angetrieben.	<b>Unternehmerisch Denken und leistungsorientiert Handeln</b>									
		.	.	.	.	.	+	.	.	.	.

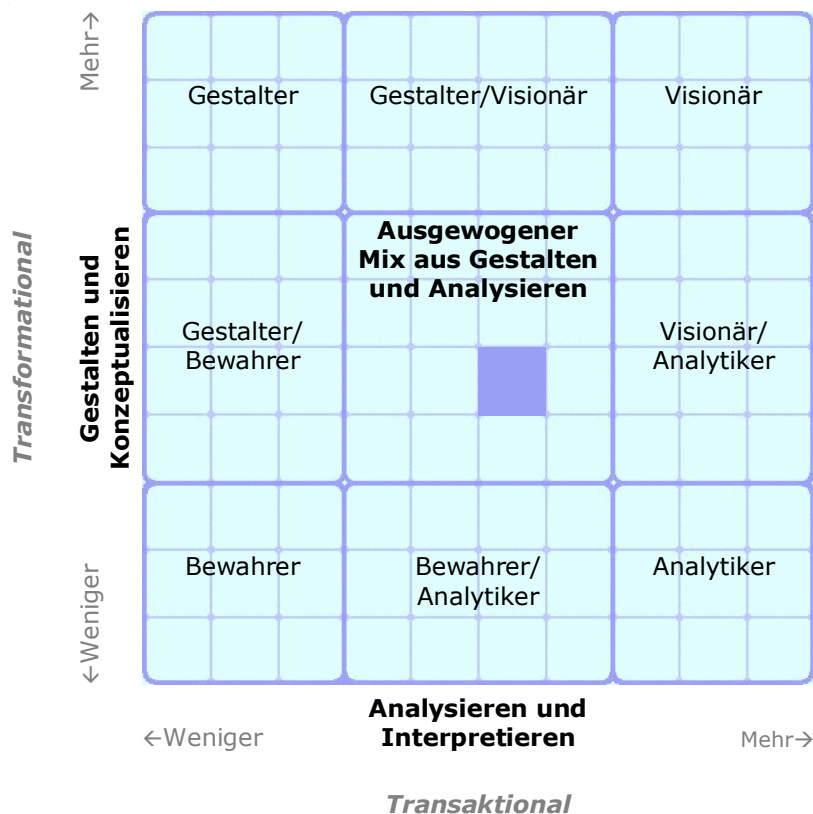
## Vision entwickeln

Die kritische Analyse der aktuellen Situation und die Generierung zukunftsweisender Ideen sind die ersten Schritte auf dem Weg zu organisatorischen Veränderungen. Führungskräfte müssen die Fakten analysieren und jene Bereiche identifizieren, in denen am dringendsten Veränderungen stattfinden müssen. Darüber hinaus müssen sie eine Mission aufstellen, eine attraktive, überzeugende Vision für die Zukunft entwickeln und eine Strategie darlegen, mit der diese Ziele erreicht werden können.

### Bevorzugter Führungsstil: Ausgewogener Mix aus Gestalten und Analysieren

Personen, die eine ausgewogene Mischung aller Stile aufweisen, verfolgen typischerweise einen flexiblen Ansatz bei der Lösung von Problemen und der Entwicklung neuer Möglichkeiten. Sie finden ein gutes Gleichgewicht zwischen analytischen Ansätzen sowie praktischer Erfahrung und können gut zwischen neuen und bewährteren Ansätzen wechseln.

<p><b>Personen mit einer ausgewogenen Mischung aus Gestalten und Analysieren sind am besten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn sie Gelegenheit zur kritischen Analyse bekommen.</li> <li>• In Rollen, in denen schrittweise Veränderungen der strategischen Ausrichtung vorgenommen werden können.</li> <li>• Wenn sie die Ideen anderer als Grundlage für weitere Innovationen nutzen können.</li> </ul>	<p><b>Personen mit einer ausgewogenen Mischung aus Gestalten und Analysieren fühlen sich möglicherweise unwohl:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Rollen, die eine häufige und kritische Analyse von Informationen erfordern.</li> <li>• In Unternehmen, deren Strategie einer radikalen Änderung bedarf.</li> <li>• In Situationen, die hochkreatives Denken erfordern.</li> </ul>
---	---



## Vision entwickeln

Transaktional		
Analysieren und Interpretieren	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6	Wendet praktisches Denken zur Lösung von Problemen an. Neigt weniger zu quantitativen Analysen, folgt eher seiner Intuition.	<p style="text-align: center;">. . . . <b>+</b> . . . .</p> <p>Kann klar analytisch denken. Dringt zum Kern komplexer Probleme durch. Wendet Fachwissen effektiv an und erlernt schnell neue Techniken. Ist möglicherweise dazu geneigt, eine Situation überzu analysieren.</p>

Entsprechende OPQ-Skalen:		
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5	gründet Entscheidungen lieber auf Erfahrungen und persönliche Einschätzung als auf Zahlen und Daten	<p style="text-align: center;"><b>Datenorientiert</b></p> <p style="text-align: center;">. . . <b>+</b> . . . .</p> <p>arbeitet gern mit Zahlen; analysiert gern statistische Informationen; entscheidet auf Basis von Fakten und Daten</p>
8	findet es unnötig, Informationen und Argumente kritisch zu prüfen; sucht selten nach Schwachstellen und Fehlern	<p style="text-align: center;"><b>Kritisch bewertend</b></p> <p style="text-align: center;">. . . . . <b>+</b> .</p> <p>hinterfragt und bewertet Informationen kritisch; erkennt oft Schwachstellen und Fehler in Argumenten oder Plänen</p>
6	bevorzugt praxisorientierte Ansätze gegenüber theoretischen Problemstellungen; ist wenig an Theorien interessiert	<p style="text-align: center;"><b>Konzeptionell<sup>1</sup></b></p> <p style="text-align: center;">. . . . <b>+</b> . . . .</p> <p>interessiert sich für Theorie; denkt vernetzt; diskutiert gern über abstrakte Inhalte</p>

Transformational		
Gestalten und Konzeptualisieren	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5	Arbeitet am effektivsten in Situationen, die die Anwendung etablierter Arbeitsmethoden erfordern. Tendiert dazu, bewährte Ansätze zur Problemlösung anzuwenden. Hält am Status quo fest.	<p style="text-align: center;">. . . <b>+</b> . . . .</p> <p>Arbeitet erfolgreich in Situationen, die Offenheit für neue Ideen und Erfahrungen erfordern. Sucht nach Gelegenheiten zum Lernen. Begegnet Situationen und Problemen mit Innovation und Kreativität. Unterstützt Veränderungen im Unternehmen und treibt diese voran. Übersieht möglicherweise positive Aspekte des Status quo.</p>

Entsprechende OPQ-Skalen:		
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4	knüpft lieber an Vorschläge von anderen an als selbst kreative Ideen oder originelle Lösungen zu entwickeln	<p style="text-align: center;"><b>Innovativ</b></p> <p style="text-align: center;">. . <b>+</b> . . . . .</p> <p>ist gern kreativ; entwickelt neue Ideen; ersinnt einfallsreiche Lösungen</p>
6	bevorzugt praxisorientierte Ansätze gegenüber theoretischen Problemstellungen; ist wenig an Theorien interessiert	<p style="text-align: center;"><b>Konzeptionell<sup>1</sup></b></p> <p style="text-align: center;">. . . . <b>+</b> . . . .</p> <p>interessiert sich für Theorie; denkt vernetzt; diskutiert gern über abstrakte Inhalte</p>
8	konzentriert sich auf die Dinge, die unmittelbar anstehen; denkt weniger langfristig und strategisch	<p style="text-align: center;"><b>Vorausdenkend</b></p> <p style="text-align: center;">. . . . . <b>+</b> .</p> <p>setzt langfristige Ziele; denkt weit voraus; betrachtet Dinge aus strategischer Sicht</p>
9	bevorzugt neuartige Ansätze; mag progressive Methoden; löst sich gern von traditionellen Vorstellungen	<p style="text-align: center;"><b>Traditionell*</b></p> <p style="text-align: center;">. . . . . <b>+</b> . . . .</p> <p>arbeitet bevorzugt nach bewährten Methoden; orientiert sich an traditionellen Ansätzen</p>

<sup>1</sup>Die konzeptuelle Dimension ist sowohl für „Analysieren und Interpretieren“ (z.B. das Anwenden von Theorien zur Lösung komplexer Probleme oder zum Erlangen von Fachwissen) als auch für „Gestalten und Konzeptualisieren“ (z.B. das Nutzen von Theorien zur Entwicklung neuer Ideen/Innovationen) relevant.

\* Mit Sternchen versehene Dimensionen werden anders ausgewertet als die übrigen Dimensionen. Bei diesen Dimensionen ist eine linksseitige Präferenz (niedrigerer Sten-Wert) vorteilhaft für die betreffende Kompetenz und trägt stärker zum allgemeinen Kompetenzpotential bei. Eine rechtsseitige Präferenz (höherer Sten-Wert) ist unvorteilhafter und trägt weniger zum allgemeinen Kompetenzpotential bei.

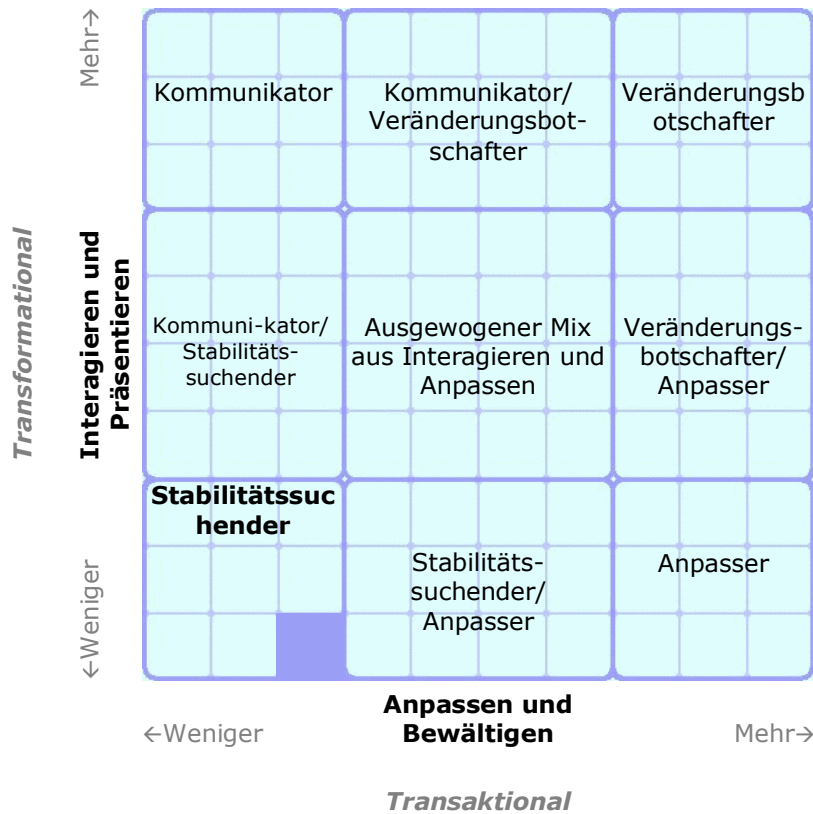
## Ziele teilen

Führungskräfte müssen die Vision, die Strategie und die Ziele kommunizieren und anderen deren Vorteile deutlich machen. Sie passen ihren Kommunikationsstil an, um andere zu überzeugen und so zu beeinflussen, dass diese die Ziele akzeptieren und internalisieren. Sie reagieren positiv auf die Herausforderungen der neuen Vision und Ziele und können effektiv mit dem erhöhten Druck umgehen, der durch die Veränderungen entsteht.

### Bevorzugter Führungsstil: Stabilitätssuchender

Stabilitätssuchende sind in beständigen Umgebungen erfolgreich sowie in solchen, in denen Networking weniger wichtig ist. Sie sind eher reserviert, vermeiden öffentliches Reden und wählen andere Wege der Kommunikation. Der persönliche Druck, der mit Veränderungen im Unternehmen einhergeht, stellt für sie möglicherweise eine Herausforderung dar. Ihr Fokus auf negative Aspekte einer Situation kann jedoch dazu beitragen, potentielle Schwierigkeiten herauszustellen. Sie tendieren zu beständigem Verhalten und setzen andere nicht unter Druck, was einen Ausgleich zu energischeren Ansätzen darstellen kann.

<p><b>Stabilitätssuchende sind am besten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Rollen, in denen Herausforderungen und Rückschläge begrenzt sind.</li> <li>• Wenn Networking für den Erfolg nicht notwendig ist.</li> <li>• Wenn direkte Kommunikationskanäle weniger geeignet sind.</li> </ul>	<p><b>Stabilitätssuchende fühlen sich möglicherweise unwohl:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Situationen, in denen man Einfluss auf wichtige Stakeholder nehmen muss.</li> <li>• In Umgebungen mit hohem Druck.</li> <li>• In Rollen, die ein hohes Maß an Kontaktpflege und Networking erfordern.</li> </ul>
---	---





## Ziele teilen

Transaktional											
Anpassen und Bewältigen		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Findet es eher schwierig, sich Veränderungen anzupassen und effektiv auf diese zu reagieren. Findet es möglicherweise schwer, effektiv mit dem persönlichen Druck umzugehen, der oftmals mit Veränderungen im Unternehmen einhergeht.	.	.	.	+	.	.	.	.	.	.
		Reagiert positiv auf Veränderung und passt sich leicht an. Blüht bei Veränderungen auf und kann gut mit Rückschlägen umgehen. Vermittelt einen ruhigen und optimistischen Ausblick.									

Entsprechende OPQ-Skalen:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	versucht, Erfolgchancen realistisch zu sehen; sieht die negativen Seiten einer Sache; blickt verhalten in die Zukunft	.	.	.	.	.	+	.	.	.	.
		<b>Optimistisch</b>									
		erwartet, dass Dinge ein gutes Ende nehmen; blickt optimistisch in die Zukunft; hat eine positive Grundhaltung									
3	ist empfindlich gegenüber Kritik; reagiert sensibel auf unfaire Töne und harte Bemerkungen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
		<b>Robust</b>									
		ist schwer zu verletzen; kann einiges einstecken; lässt sich durch Kritik nicht erschüttern									
8	ist bereit, sich nach dem Konsens zu richten; kann sich gut Mehrheitsentscheidungen unterordnen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
		<b>Unabhängig</b>									
		geht eigene Wege; möchte eigene Vorstellungen umsetzen; behauptet sich auch gegen Mehrheitsentscheide									
4	fühlt sich oft angespannt und unruhig; kann schlecht abschalten und entspannen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
		<b>Entspannt</b>									
		kann gut abschalten und sich entspannen; fühlt sich generell ruhig und unbeschwert									

Transformational											
Interagieren und Präsentieren		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Nimmt sich Zeit für persönliche Gedanken und Reflexionen. Ist privat sowie in Gesellschaft eher reserviert. Redet möglicherweise ungern in der Öffentlichkeit und verpasst Gelegenheiten zum Networking und zum Aufbau persönlicher Kontakte.	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
		Kommuniziert und networkt effektiv. Überzeugt und beeinflusst andere erfolgreich. Ist im Umgang mit anderen selbstsicher und entspannt. Muss möglicherweise lernen zu erkennen, wann es besser ist innezuhalten und sich Zeit zu nehmen, um nachzudenken.									

Entsprechende OPQ-Skalen:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	fühlt sich befangen in Gesellschaft Fremder; fühlt sich im vertrauten Kreis und in informellen Situationen wohler	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
		<b>Selbstsicher</b>									
		fühlt sich unbefangen in Gesellschaft Fremder; erlebt sich sicher auf formellem Parkett									
1	verkauft und verhandelt nicht gern; drängt andere selten zur Meinungsänderung; gibt anderen Raum, ihr Urteil zu bilden	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
		<b>Überzeugend</b>									
		verkauft gern und verhandelt geschickt; nimmt gern Einfluss auf die Meinung anderer									
2	verhält sich unabhängig von der Situation gleichbleibend; verhält sich gleich gegenüber unterschiedlichen Personen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
		<b>Anpassungsbereit</b>									
		stellt sich auf unterschiedliche Menschen ein; passt sich im Verhalten an die jeweilige Situation an									
3	ist ruhig und reserviert; steht nicht gern im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
		<b>Gesellig</b>									
		kontaktfreudig und lebhaft; unterhält gern; steht gern im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit									

\* Mit Sternchen versehene Dimensionen werden anders ausgewertet als die übrigen Dimensionen. Bei diesen Dimensionen ist eine linksseitige Präferenz (niedrigerer Sten-Wert) vorteilhaft für die betreffende Kompetenz und trägt stärker zum allgemeinen Kompetenzpotential bei. Eine rechtsseitige Präferenz (höherer Sten-Wert) ist unvorteilhafter und trägt weniger zum allgemeinen Kompetenzpotential bei.

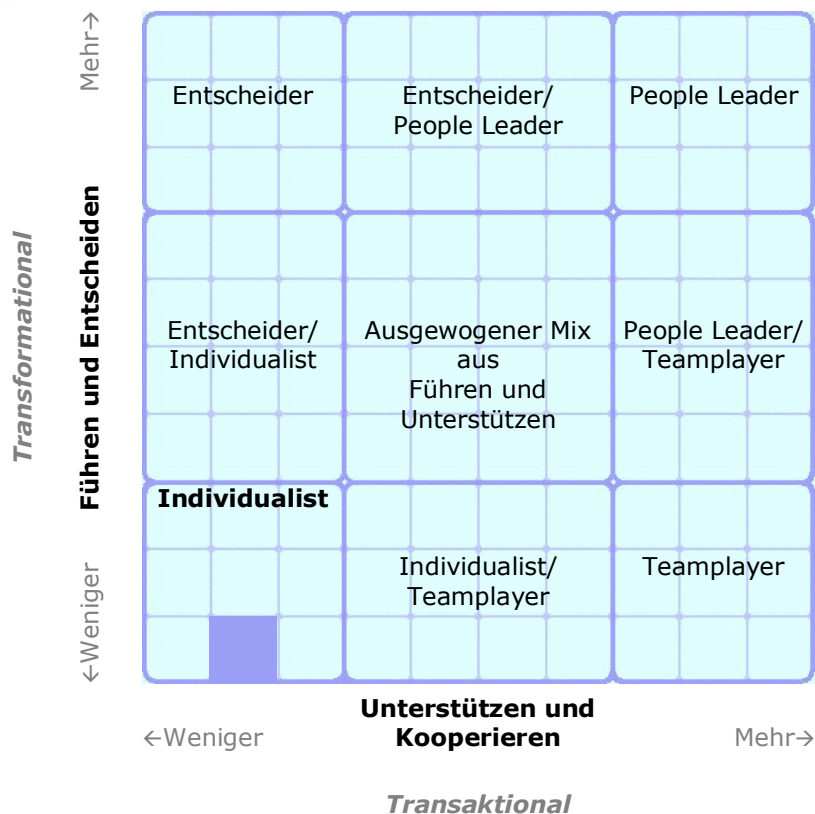
## Unterstützung erlangen

Leader müssen entscheiden, wie die Ziele des Unternehmens erreicht werden können und die Unterstützung ihrer Mitarbeiter hierfür gewinnen. Dazu müssen sie die Belange der Mitarbeiter verstehen und ihr Vertrauen gewinnen, um Barrieren zu überwinden, die der Implementierung der Veränderungen im Wege stehen könnten. Um Unterstützung zu erlangen, müssen sie andere motivieren und sie dazu ermutigen Verantwortung für diejenigen Handlungen zu übernehmen, die zum Erreichen der gesteckten Ziele notwendig sind.

### Bevorzugter Führungsstil: Individualist

Individualisten sind stärker auf aufgaben- als auf personenbezogene Aspekte der Arbeit fokussiert. Sie ziehen es vor, sich nicht mit den persönlichen Belangen anderer auseinanderzusetzen und tendieren dazu weniger auf eine direktive Art und Weise zu agieren. Sie äußern ihre Meinung offen und versuchen möglicherweise in der Gruppe eine unabhängige Beraterrolle zu erfüllen.

<p><b>Individualisten sind am besten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Kulturen, die offene Diskussionen und die Äußerung persönlicher Ansichten fördern.</li> <li>• Wenn sie wenig Führungsverantwortung übernehmen müssen.</li> <li>• In Rollen, in denen wenig Notwendigkeit für schnelle Entscheidungen besteht.</li> </ul>	<p><b>Individualisten fühlen sich möglicherweise unwohl:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Situationen, in denen sie sich mit den Anliegen anderer auseinandersetzen müssen.</li> <li>• In Rollen, in denen sie andere mobilisieren und führen müssen.</li> <li>• In Umgebungen mit einer ausgeprägt beratenden Kultur.</li> </ul>
--	--



## Unterstützung erlangen

Transaktional			
Unterstützen und Kooperieren	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
2	Stärker auf aufgaben- als auf personenbezogene Aspekte der Arbeit fokussiert. Fühlt sich unwohl, wenn er sich mit persönlichen Problemen und Belangen anderer auseinandersetzen muss. Findet es möglicherweise eher leicht, harte Entscheidungen zu treffen, die sich negativ auf andere auswirken.		Setzt die menschlichen Belange an erste Stelle, unterstützt Kollegen und bringt ihnen Respekt und Wertschätzung entgegen. Findet es möglicherweise schwierig, harte Entscheidungen zu treffen, die sich negativ auf andere auswirken können.

Entsprechende OPQ-Skalen:			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
2	beschränkt Anteilnahme und Unterstützung auf ausgewählte Personen; wahrt Distanz zu Problemen anderer	<b>Fürsorglich</b> 	bringt anderen Verständnis entgegen; ist sehr rücksichtsvoll und hilfsbereit; bietet anderen Unterstützung an
6	ist es gewohnt, sich nicht mit anderen zu beraten; trifft Entscheidungen am liebsten allein	<b>Kooperativ</b> 	berät sich gern mit anderen; bezieht andere bei Entscheidungen ein; trifft ungerne Entscheidungen allein
7	spricht die eigene Meinung selten offen aus; hält sich mit Kritik an anderen zurück	<b>Direkt</b> 	sagt die eigene Meinung frei heraus; spricht Widerspruch offen aus; scheut sich nicht, Kritik klar zu äußern
1	hinterfragt selten die Gründe für das Verhalten von anderen; analysiert selten psychologische Hintergründe	<b>Verhaltensorientiert</b> 	möchte die Motive und das Verhalten anderer verstehen; analysiert gern andere Menschen

Transformational			
Führen und Entscheiden	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
1	Fühlt sich im Allgemeinen wohl, wenn andere die Richtung vorgeben. Zieht es vor, nicht direktiv zu agieren. Neigt dazu, Situationen zu vermeiden, die aktive persönliche Führung und Kontrolle erfordern.		Übernimmt typischerweise gern die Kontrolle und die Führung. Initiiert Maßnahmen, gibt die Richtung vor und übernimmt Verantwortung. Muss möglicherweise lernen zu erkennen, wann es besser ist, sich zurückzunehmen und anderen die Führung zu überlassen.

Entsprechende OPQ-Skalen:			
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		
2	überlässt bereitwillig anderen die Führung; sagt anderen nicht gern, was sie tun sollen	<b>Führend</b> 	übernimmt Verantwortung im Team; leitet und managt; gibt gern den Ton an
2	nimmt sich Zeit, um Schlussfolgerungen zu treffen; ist sehr vorsichtig und bedächtig mit Entscheidungen	<b>Entschlussfreudig</b> 	entscheidet schnell, zieht rasch eigene Schlussfolgerungen; geht in Entscheidungssituationen auch Risiken ein
9	bleibt vor wichtigen Terminen gelassen; behält bei wichtigen Ereignissen die Ruhe	<b>Besorgt*</b> 	ist vor wichtigen Terminen nervös; sorgt sich vor wichtigen Ereignissen, dass etwas schief gehen könnte

\* Mit Sternchen versehene Dimensionen werden anders ausgewertet als die übrigen Dimensionen. Bei diesen Dimensionen ist eine linksseitige Präferenz (niedrigerer Sten-Wert) vorteilhaft für die betreffende Kompetenz und trägt stärker zum allgemeinen Kompetenzpotential bei. Eine rechtsseitige Präferenz (höherer Sten-Wert) ist unvorteilhafter und trägt weniger zum allgemeinen Kompetenzpotential bei.

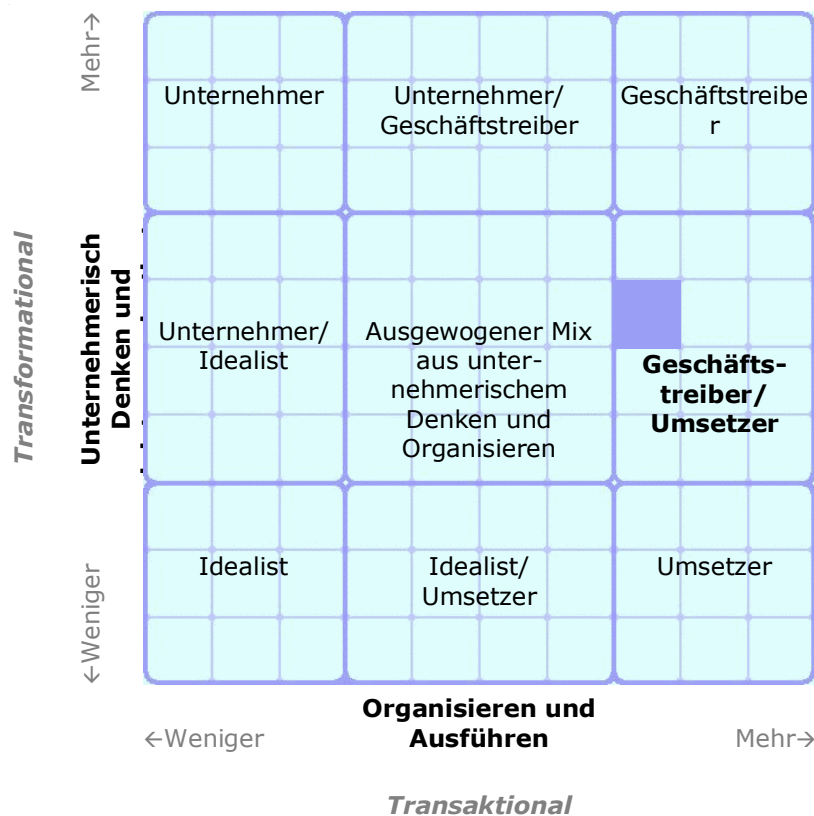
## Erfolgsorientiert

Die effektive Implementierung einer Strategie erfordert operative Effizienz und unternehmerische Fähigkeiten. Die ökonomische Tragfähigkeit der Vision muss durch das Erzielen operativer Effizienz und das Gewinnen neuer Geschäftsmöglichkeiten sichergestellt werden, um ein Wachstum des Unternehmens zu ermöglichen.

### Bevorzugter Führungsstil: Geschäftstreiber/Umsetzer

Personen, die die Stile Umsetzer und Geschäftstreiber in sich vereinen, folgen Anweisungen und Verfahren, arbeiten systematisch und organisiert und mögen es, wenn sie viele Aufgaben zu erledigen haben. Sie legen oftmals Wert auf das Erreichen von persönlichen Zielen und Geschäftszielen und sind auf die Ablieferung eines spezifischen Produktes beziehungsweise einer Dienstleistung nach genau definierten Richtlinien fokussiert. Ihre moderate Wettbewerbsorientierung kann das Interesse an Geschäft und Finanzen unterstützen. Sie fühlen sich möglicherweise unwohl oder überfordert, wenn sie von ihrem Plan abweichen müssen.

<p><b>Geschäftstreiber/Umsetzer sind am besten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In Rollen, die starke Projektmanagement-Fähigkeiten erfordern.</li> <li>• In hoch strukturierten oder prozessorientierten Umgebungen.</li> <li>• In Situationen, in denen sie die Ergebnisse ihrer eigenen Anstrengungen und ihrer Leistung sehen können.</li> </ul>	<p><b>Geschäftstreiber/Umsetzer fühlen sich möglicherweise unwohl:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beim Arbeiten in weniger strukturierten Umgebungen.</li> <li>• In Situationen, in denen sich die Prioritäten ständig ändern.</li> <li>• In stark kompetitiven oder zielorientierten Umgebungen, in denen Ergebnisse direkt mit denen anderer verglichen werden.</li> </ul>
---	--



## Erfolgsorientiert

Transaktional											
Organisieren und Ausführen		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Arbeitet gern flexibel und geht Probleme dann an, wenn sie entstehen. Fühlt sich möglicherweise unwohl oder eingeschränkt, wenn er einen verfahrens- oder prozessorientierten Ansatz verfolgen soll.	.	.	.	.	.	.	.	+	.	.
											Folgt den Anweisungen und Verfahren und plant in die Zukunft, arbeitet auf tatkräftige, systematische und organisierte Art und Weise. Ist auf die Ablieferung eines spezifischen Produktes beziehungsweise einer Dienstleistung nach genau definierten Richtlinien fokussiert. Fühlt sich möglicherweise unwohl oder überfordert, wenn er vom Plan abweichen muss.

Entsprechende OPQ-Skalen:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	misst der genauen Einhaltung von Fristen eher geringe Bedeutung bei; kann auch mal etwas unerledigt lassen	.	.	.	.	.	.	.	+	.	.
		<b>Gewissenhaft</b>									misst termingerechter Erledigung hohen Stellenwert bei; bleibt an Aufgaben dran, bis sie abgeschlossen sind
7	verliert sich nicht im Detail; geht bei Arbeiten weniger systematisch und organisiert vor; macht ungern Detailarbeit	.	.	.	.	.	.	.	+	.	.
		<b>Detailorientiert</b>									kümmert sich um Details; arbeitet systematisch; ist bestrebt, sich gut zu organisieren
10	ist bereit, sich über Regeln hinwegzusetzen, um Ziele zu erreichen; fühlt sich nicht immer an Vorgaben gebunden	.	.	.	.	.	.	.	.	.	+
		<b>Regeln folgend</b>									hält sich gern an vorgeschriebene Abläufe; schätzt klare Vorgaben; betrachtet Regeln als verbindlich
8	arbeitet lieber in gleichmäßigem Tempo; verausgabt sich nicht gern	.	.	.	.	.	.	.	.	.	+
		<b>Dynamisch</b>									ist gern vielbeschäftigt; steckt voller Energie und Tatendrang; ist aktiv und vital

Transformational											
Unternehmerisch Denken und leistungsorientiert Handeln		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Fühlt sich wohl als Teil einer Gruppe und wird weniger von einer Wettbewerbsorientierung oder dem Streben nach persönlicher Anerkennung beziehungsweise persönlichen Errungenschaften angetrieben. Dadurch werden Geschäftsmöglichkeiten wahrscheinlich eher nicht erkannt oder verfolgt.	.	.	.	.	.	.	.	+	.	.
											Ist auf Ergebnisse und das Erreichen persönlicher Ziele fokussiert. Wettbewerbsorientierung kann ein aktives Interesse an Geschäft, Handel und Finanzen fördern. Sucht nach Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung und zum Voranbringen der eigenen Karriere. Übersieht möglicherweise Gelegenheiten innezuhalten, um vergangene Erfolge zu feiern und wertzuschätzen.

Entsprechende OPQ-Skalen:											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	steckt sich lieber erreichbare als sehr ehrgeizige Ziele; sieht die eigene Karriere nicht als den Lebensmittelpunkt	.	.	.	.	.	.	.	+	.	.
		<b>Erfolgsorientiert</b>									ist ehrgeizig und karriereorientiert; steckt sich hohe Ziele und Anforderungen
7	steht ungern in Konkurrenz zu anderen; vermeidet Wettbewerbssituationen; muss nicht immer gewinnen	.	.	.	.	.	.	.	.	.	+
		<b>Wettbewerbsorientiert</b>									wird durch Wettbewerb motiviert; will andere übertreffen; nimmt Herausforderungen an; verliert nicht gern

## DEFINITIONEN

Nachstehend finden Sie **Definitionen** für den allgemeinen Führungsstil (Leadership versus Management) sowie die vier Führungsbereiche. Zu jedem Bereich werden die Definitionen der **vier Hauptstile** angegeben, die für diesen Bereich relevant sind.

<b>Insgesamt: Management-Fokus versus Leadership-Fokus</b>	
<p><b>Leader</b></p> <p>Leader transformieren Unternehmen durch Innovation, Antrieb, kommunikative Überzeugungskraft und unternehmerisches Geschick. Ihre Bemühungen könnten allerdings weniger effektiv sein, wenn sie transaktionale Aspekte, die zu einem effektiven Management dazugehören, übersehen.</p>	<p><b>Corporate Leader</b></p> <p>Corporate Leader transformieren Unternehmen, indem sie Innovation, Antrieb, kommunikative Überzeugungskraft und unternehmerisches Geschick mit der effektiven Durchführung von Analysen, persönlicher Belastbarkeit, zwischenmenschlicher Sensibilität sowie strukturierter Umsetzung verbinden.</p>
<p><b>Beitragender</b></p> <p>Beitragende fokussieren sich gerne auf Aufgaben innerhalb eines bestimmten Bereiches und nutzen bewährte Ansätze zur Problemlösung. Sie fühlen sich wahrscheinlich wohler, wenn sie von anderen geführt werden und eher unwohl, wenn sie selbst andere führen sollen. Sie ziehen es vor, sich auf ihren eigenen Verantwortungsbereich zu konzentrieren.</p>	<p><b>Manager</b></p> <p>Personen, die technisches Fachwissen mit einem klaren transaktionalen Stil verbinden, sind wahrscheinlich effektiv im Umgang mit Druck sowie im Vorantreiben operativen Erfolges im Hier und Jetzt. Zukünftiger Erfolg basiert jedoch auch auf einem stetigen Innovationsfluss, der als Reaktion auf sich verändernde Märkte zu neuen Geschäftsideen führt.</p>

<b>Vision entwickeln</b>	
<p><b>Gestalter</b></p> <p>Gestalter sind gut in Situationen, die Offenheit für neue Ideen und Erfahrungen erfordern. Sie begegnen Herausforderungen typischerweise auf innovative und kreative Weise und unterstützen Veränderungen im Unternehmen beziehungsweise treiben diese voran. Ihre Begeisterung für Veränderungen kann jedoch dazu führen, dass sie positive Aspekte des Status quo übersehen. Da ihr Stil überdies weniger auf quantitative Analysen fokussiert ist, vergessen sie unter Umständen, die Durchführbarkeit ihrer Ideen zu überprüfen.</p>	<p><b>Visionär</b></p> <p>Visionäre sind hervorragend bei der Entwicklung einer Vision für das Unternehmen, der kritischen Einschätzung von Fakten sowie der Entwicklung neuer Ideen und Konzepte, die die Organisation voranbringen. In bestimmten Kontexten neigen sie aber möglicherweise dazu, eine Situation zu überanalysieren und positive Aspekte des Status quo zu übersehen.</p>
<p><b>Bewahrer</b></p> <p>Bewahrer blühen in Umgebungen auf, in denen sie bewährte Methoden anwenden und inkompatible Ideen vermeiden können. Sie sind weniger an quantitativen Analysen interessiert und wenden typischerweise etablierte Arbeitsmethoden an, um praktische Probleme zu lösen und den Status quo aufrechtzuerhalten.</p>	<p><b>Analytiker</b></p> <p>Analytiker besitzen naturgemäß ein kritisches Denkvermögen und dringen schnell zum Kern komplexer Probleme und Fragestellungen vor. Sie arbeiten am effektivsten in Situationen, die die Anwendung etablierter Arbeitsmethoden erfordern und haben möglicherweise Schwierigkeiten, neue Ideen zu entwickeln. Analytiker versuchen zur Lösung von Problemen bewährte Ansätze zu verwenden und sind dazu geneigt eine Situation überzuanalysieren, wenn sie nicht geführt werden.</p>

## Ziele teilen

<p><b>Kommunikator</b></p> <p>Kommunikatoren sind selbstsicher im Umgang mit anderen und präsentieren überzeugende Argumente für die neue Vision und Strategie. Sie reden gerne in der Öffentlichkeit, sind effektive Networker und können andere im Allgemeinen erfolgreich überzeugen und beeinflussen. Es fällt ihnen jedoch möglicherweise schwer, effektiv mit dem persönlichen Druck zurechtzukommen, der oftmals mit Veränderungen im Unternehmen einhergeht.</p>	<p><b>Veränderungsbotschafter</b></p> <p>Veränderungsbotschafter inspirieren andere, die neue Vision und die Ziele des Unternehmens zu teilen. Sie sind selbstsicher und entspannt im Umgang mit anderen, reden gerne in der Öffentlichkeit und sind effektive Networker. Veränderungsbotschafter blühen bei Druck und Veränderungen auf und geben anderen Vertrauen und Sicherheit. Sie unterschätzen jedoch möglicherweise die persönlichen Herausforderungen, die andere bei der Anpassung an Veränderungen erleben.</p>
<p><b>Stabilitätssuchender</b></p> <p>Stabilitätssuchende sind in beständigen Umgebungen sowie in solchen Umgebungen, in denen der Aufbau von Beziehungen weniger wichtig ist, erfolgreich. Sie sind eher reserviert, vermeiden öffentliches Reden und wählen andere Wege der Kommunikation. Der persönliche Druck, der mit Veränderungen im Unternehmen einhergeht, stellt für sie möglicherweise eine Herausforderung dar. Ihr Fokus auf negative Aspekte einer Situation kann jedoch dazu beitragen, potentielle Schwierigkeiten herauszustellen. Sie tendieren zu beständigem Verhalten und setzen andere nicht unter Druck, was einen Ausgleich zu energischeren Ansätzen darstellen kann.</p>	<p><b>Anpasser</b></p> <p>Anpasser konzentrieren sich auf die positiven Aspekte der neuen Vision und Strategie und reagieren gut auf die damit verbundenen Herausforderungen. Da sie jedoch privat und sozial eher reserviert sind, können sie ihre positive Sicht möglicherweise nicht effektiv mit anderen teilen und es entgehen ihnen Möglichkeiten, andere zu überzeugen und zu beeinflussen. Sie ziehen es vor, nicht im Zentrum der Aufmerksamkeit zu stehen und reden möglicherweise ungern in der Öffentlichkeit.</p>

## Unterstützung erlangen

<p><b>Entscheider</b></p> <p>Entscheider versuchen Kontrolle zu erlangen, Handlungen zu initiieren und die Führung zu übernehmen. Sie ziehen es vor, sich nicht mit den Belangen anderer auseinanderzusetzen, so dass es ihnen leichter fällt, harte Entscheidungen zu treffen, die für andere negative Auswirkungen haben. Da sie stärker auf aufgaben- als auf personenbezogene Aspekte der Arbeit fokussiert sind, unterschätzen sie möglicherweise die Bedenken die andere in Bezug auf neue Ziele haben. Daher kann das Ausmaß, in dem sie von anderen Unterstützung erhalten, begrenzt sein.</p>	<p><b>People Leader</b></p> <p>People Leader hören sich die Meinung anderer an und sind geschickt darin, andere zu motivieren und zu ermutigen. Sie versuchen gewöhnlich die Kontrolle zu erlangen, Handlungen zu initiieren und die Führung zu übernehmen. Aufgrund ihres personenbezogenen Ansatzes in Verbindung mit ihrer natürlichen Tendenz, Verantwortung zu übernehmen, erlangen sie leicht das Vertrauen anderer. Sie haben jedoch möglicherweise Schwierigkeiten, harte Entscheidungen zu treffen, die negative Auswirkungen auf andere haben können.</p>
<p><b>Individualist</b></p> <p>Individualisten sind stärker auf aufgaben- als auf personenbezogene Aspekte der Arbeit fokussiert. Sie ziehen es vor, sich nicht mit den persönlichen Belangen anderer auseinanderzusetzen und tendieren dazu, auf eine weniger direkte Art und Weise zu agieren. Sie äußern ihre Meinung offen und versuchen möglicherweise, in der Gruppe eine unabhängige Beraterrolle zu erfüllen.</p>	<p><b>Teamplayer</b></p> <p>Teamplayer stellen die menschlichen Belange in den Vordergrund, unterstützen ihre Kollegen und bringen ihnen Respekt entgegen. Sie verstehen es, andere zu motivieren und ihre Unterstützung zu erlangen. Allerdings ziehen sie es vor, anderen die Führung zu überlassen, so dass das Ausmaß mit dem sie andere aktiv steuern begrenzt sein kann.</p>

## Erfolgsorientiert

### **Unternehmer**

Unternehmer sind am effektivsten, wenn sie ihre Wettbewerbsorientierung in die Arbeit einbringen können. Sie begegnen Problemen am liebsten flexibel und fühlen sich möglicherweise eingeschränkt oder unwohl, wenn sie einen eher verfahrens- oder prozessorientierten Ansatz verfolgen sollen. Ihre Wettbewerbsorientierung kann ein ausgeprägtes Interesse an Geschäft, Handel und Finanzen fördern. Sie tendieren dazu, persönliche Ziele zu verfolgen, planen jedoch möglicherweise nicht immer im Detail, wie sie diese auch erreichen können.

### **Geschäftstreiber**

Geschäftstreiber sind auf Ergebnisse, das Erreichen persönlicher Ziele sowie die Entwicklung ihrer Karriere fokussiert. Dies bedeutet unter Umständen auch, dass sie ein ausgeprägtes Interesse für Geschäft, Handel und Finanzen aufweisen. Durch ihre Tatkräftigkeit sowie ihre systematische und organisierte Arbeitsweise erkennen sie neue Möglichkeiten und gehen diesen nach. Wenngleich sie sich gegebenenfalls manchmal zu sehr mit Details beschäftigen, verschaffen sie sich im Allgemeinen Respekt, indem sie für einen reibungslosen, effizienten Ablauf im Unternehmen sorgen.

### **Idealist**

Idealisten gehen Probleme am liebsten flexibel an. Sie fühlen sich am wohlsten, wenn sie einer Aufgabe beständige Anstrengung widmen können und fühlen sich möglicherweise eingeschränkt oder unwohl, wenn sie einen strukturierteren Ansatz verfolgen sollen. Sie werden weniger durch Konkurrenz oder ein Bedürfnis nach persönlicher Anerkennung angetrieben. Das bedeutet, dass sie Geschäftsmöglichkeiten eventuell nicht erkennen beziehungsweise kein Kapital aus ihnen schlagen. Ihr gleichmäßiges Arbeitstempo und ihr flexibler Stil stellen allerdings ein Gegengewicht zu impulsiveren Ansätzen dar.

### **Umsetzer**

Umsetzer sind gut darin, Dinge zu erledigen und fühlen sich am wohlsten, wenn sie viele Aufgaben parallel haben. Es gefällt ihnen Verfahren und Abläufe zu verfolgen sowie systematisch und organisiert zu arbeiten. Umsetzer fokussieren sich auf die Ablieferung eines spezifischen Produktes beziehungsweise einer Dienstleistung nach genau definierten Richtlinien und fühlen sich möglicherweise überfordert, wenn sie von ihrem Plan abweichen müssen. Da sie über wenig Wettbewerbsorientierung verfügen und dem Erreichen persönlicher Ziele einen geringeren Wert beimessen, verkennen sie eventuell Geschäftsmöglichkeiten beziehungsweise schlagen kein Kapital aus ihnen.



## ASSESSMENT-METHODIK

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

Fragebogen / Fähigkeitstest	Vergleichsgruppe
OPQ32r UK English v1 (Std Inst)	OPQ32r UK English Senior Managers and Executives (INT)

<b>Name</b>	Sample Candidate
<b>Daten zur Kandidatin/zum Kandidaten</b>	RP1=1, RP2=2, RP3=7, RP4=8, RP5=3, RP6=9, RP7=4, RP8=10, RP9=6, RP10=2, TS1=5, TS2=8, TS3=1, TS4=9, TS5=6, TS6=4, TS7=10, TS8=2, TS9=8, TS10=7, TS11=6, TS12=10, FE1=4, FE2=9, FE3=3, FE4=6, FE5=1, FE6=4, FE7=8, FE8=7, FE9=5, FE10=2, CNS=7 LPO1=1, LPO2=2, LPO3=1, LPO4=6, LPO5=5, LPO6=8, LPO7=3, LPO8=6, LPOMO=5, LPOLO=2
<b>Auswertungsbericht</b>	Leadership Report v2.0 <sup>SC</sup>

## 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.

[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.

**Diese Seite wurde aus technischen Gründen frei gelassen.**



Talent in Innovation.  
Innovation in Talent.

# OPQ

## Leadership Report: Leadership Potential Summary



Name  
Sample Candidate

Datum  
3. Oktober 2018

## LEADERSHIP POTENTIAL SUMMARY

Ihr bevorzugter Stil hinsichtlich der verschiedenen Führungsbereiche wurde auf Basis der Antworten, die Sie im Occupational Personality Questionnaire (OPQ) gegeben haben, bestimmt.

Die hier aufgeführten Informationen geben Ihnen einen Überblick über Ihren bevorzugten Führungsstil. Darüber hinaus finden sie hier Beispiele für Situationen, in denen Personen, die diesen Stil *typischerweise* anwenden, besonders gut sind sowie Entwicklungsbereiche, in denen sie sich möglicherweise eher unwohl fühlen und in denen es für sie noch Verbesserungsmöglichkeiten gibt.

Jede Seite enthält genügend Platz für Notizen. Wenn Sie diesen Bericht im Voraus einer Feedback-Sitzung erhalten, können Sie hier Ihre Gedanken dazu notieren. Wenn Sie diesen Bericht während oder nach einer Feedback-Sitzung erhalten, können Sie hier wichtige Diskussionspunkte oder Handlungsvorschläge notieren.

## LEADERSHIP POTENTIAL SUMMARY

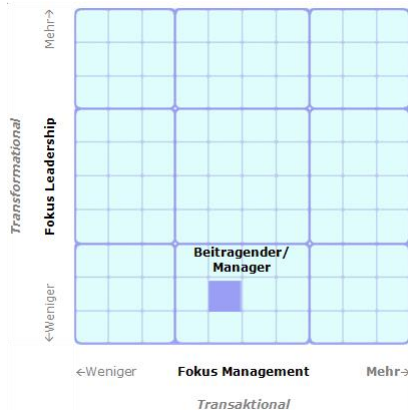
Führungsbereich	Ihr bevorzugter Führungsstil:
Insgesamt: Management-Fokus versus Leadership-Fokus	Beitragender/Manager
Vision entwickeln	Ausgewogener Mix aus Gestalten und Analysieren
Ziele teilen	Stabilitätssuchender
Unterstützung erlangen	Individualist
Erfolgsorientiert	Geschäftstreiber/ Umsetzer

## INSGESAMT: MANAGEMENT-FOKUS VERSUS LEADERSHIP-FOKUS

**Management** ist konzentriert darauf, das System effektiv am Laufen zu halten (transaktionaler Fokus) und in Hinblick auf die festgelegten Ziele eine zuverlässige Leistung abzuliefern. **Leadership** ist konzentriert darauf, die Richtung des Systems zu gestalten, zu entwickeln oder zu verändern (transformationaler Fokus) und die Organisation sowie die Mitarbeiter anzuregen, Zielerwartungen zu übertreffen.

### Bevorzugter Führungsstil: Beitragender/Manager

Personen, die technisches Fachwissen mit einem eher transaktionalen Stil verbinden, sind wahrscheinlich effektiv im Voranbringen der Initiativen von Arbeitsgruppen, die ihrem Kompetenzgebiet entsprechen. Transformationalen Aufgaben wie Innovation und Antrieb fallen ihnen wahrscheinlich von Natur aus etwas schwerer.



#### Beitragende/Manager sind am besten:

- Wenn sie für effektive Umsetzung verantwortlich sind.
- In relativ stabilen Umgebungen.
- Wenn ein technischer Ansatz erforderlich ist.
- Wenn sie andere bei Veränderungen unterstützen können.

#### Beitragende/Manager fühlen sich möglicherweise unwohl:

- In dynamischen, innovativen Umgebungen.
- In Rollen, die einen strategischen Fokus erfordern.
- Wenn sie herausfordernde Ziele erreichen müssen.
- In Situationen, in denen sie eine direktive Führungsrolle übernehmen müssen.

---

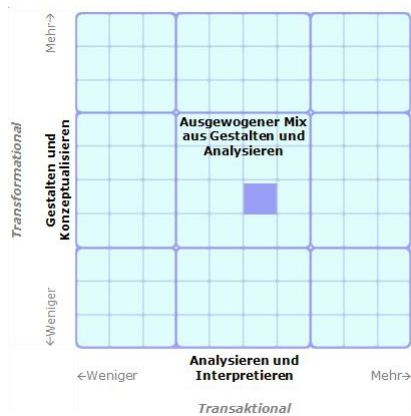
### Ihre Notizen

## Vision entwickeln

Die kritische Analyse der aktuellen Situation und die Generierung zukunftsweisender Ideen sind die ersten Schritte auf dem Weg zu organisatorischen Veränderungen. Führungskräfte müssen die Fakten analysieren und jene Bereiche identifizieren, in denen am dringendsten Veränderungen stattfinden müssen. Darüber hinaus müssen sie eine Mission aufstellen, eine attraktive, überzeugende Vision für die Zukunft entwickeln und eine Strategie darlegen, mit der diese Ziele erreicht werden können.

### Bevorzugter Führungsstil: Ausgewogener Mix aus Gestalten und Analysieren

Personen, die eine ausgewogene Mischung aller Stile aufweisen, verfolgen typischerweise einen flexiblen Ansatz bei der Lösung von Problemen und der Entwicklung neuer Möglichkeiten. Sie finden ein gutes Gleichgewicht zwischen analytischen Ansätzen sowie praktischer Erfahrung und können gut zwischen neuen und bewährteren Ansätzen wechseln.



#### Personen mit einer ausgewogenen Mischung aus Gestalten und Analysieren sind am besten:

- Wenn sie Gelegenheit zur kritischen Analyse bekommen.
- In Rollen, in denen schrittweise Veränderungen der strategischen Ausrichtung vorgenommen werden können.
- Wenn sie die Ideen anderer als Grundlage für weitere Innovationen nutzen können.

#### Personen mit einer ausgewogenen Mischung aus Gestalten und Analysieren fühlen sich möglicherweise unwohl:

- In Rollen, die eine häufige und kritische Analyse von Informationen erfordern.
- In Unternehmen, deren Strategie einer radikalen Änderung bedarf.
- In Situationen, die hochkreatives Denken erfordern.

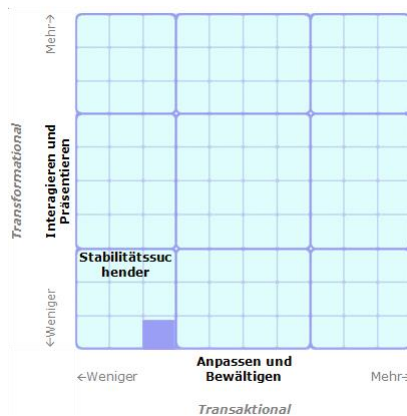
## Ihre Notizen

## Ziele teilen

Führungskräfte müssen die Vision, die Strategie und die Ziele kommunizieren und anderen deren Vorteile deutlich machen. Sie passen ihren Kommunikationsstil an, um andere zu überzeugen und so zu beeinflussen, dass diese die Ziele akzeptieren und internalisieren. Sie reagieren positiv auf die Herausforderungen der neuen Vision und Ziele und können effektiv mit dem erhöhten Druck umgehen, der durch die Veränderungen entsteht.

### Bevorzugter Führungsstil: Stabilitätssuchender

Stabilitätssuchende sind in beständigen Umgebungen erfolgreich sowie in solchen, in denen Networking weniger wichtig ist. Sie sind eher reserviert, vermeiden öffentliches Reden und wählen andere Wege der Kommunikation. Der persönliche Druck, der mit Veränderungen im Unternehmen einhergeht, stellt für sie möglicherweise eine Herausforderung dar. Ihr Fokus auf negative Aspekte einer Situation kann jedoch dazu beitragen, potentielle Schwierigkeiten herauszustellen. Sie tendieren zu beständigem Verhalten und setzen andere nicht unter Druck, was einen Ausgleich zu energischeren Ansätzen darstellen kann.



#### Stabilitätssuchende sind am besten:

- In Rollen, in denen Herausforderungen und Rückschläge begrenzt sind.
- Wenn Networking für den Erfolg nicht notwendig ist.
- Wenn direkte Kommunikationskanäle weniger geeignet sind.

#### Stabilitätssuchende fühlen sich möglicherweise unwohl:

- In Situationen, in denen man Einfluss auf wichtige Stakeholder nehmen muss.
- In Umgebungen mit hohem Druck.
- In Rollen, die ein hohes Maß an Kontaktpflege und Networking erfordern.

---

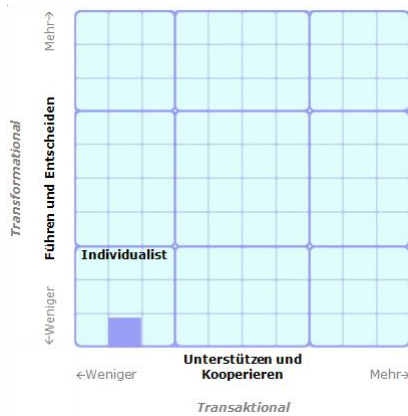
## Ihre Notizen

## Unterstützung erlangen

Leader müssen entscheiden, wie die Ziele des Unternehmens erreicht werden können und die Unterstützung ihrer Mitarbeiter hierfür gewinnen. Dazu müssen sie die Belange der Mitarbeiter verstehen und ihr Vertrauen gewinnen, um Barrieren zu überwinden, die der Implementierung der Veränderungen im Wege stehen könnten. Um Unterstützung zu erlangen, müssen sie andere motivieren und sie dazu ermutigen Verantwortung für diejenigen Handlungen zu übernehmen, die zum Erreichen der gesteckten Ziele notwendig sind.

### Bevorzugter Führungsstil: Individualist

Individualisten sind stärker auf aufgaben- als auf personenbezogene Aspekte der Arbeit fokussiert. Sie ziehen es vor, sich nicht mit den persönlichen Belangen anderer auseinanderzusetzen und tendieren dazu weniger auf eine direktive Art und Weise zu agieren. Sie äußern ihre Meinung offen und versuchen möglicherweise in der Gruppe eine unabhängige Beraterrolle zu erfüllen.



#### Individualisten sind am besten:

- In Kulturen, die offene Diskussionen und die Äußerung persönlicher Ansichten fördern.
- Wenn sie wenig Führungsverantwortung übernehmen müssen.
- In Rollen, in denen wenig Notwendigkeit für schnelle Entscheidungen besteht.

#### Individualisten fühlen sich möglicherweise unwohl:

- In Situationen, in denen sie sich mit den Anliegen anderer auseinandersetzen müssen.
- In Rollen, in denen sie andere mobilisieren und führen müssen.
- In Umgebungen mit einer ausgeprägt beratenden Kultur.

---

## Ihre Notizen

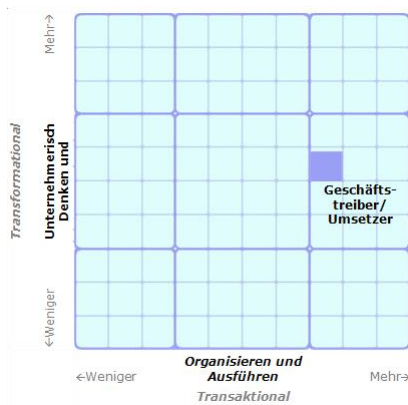


## Erfolgsorientiert

Die effektive Implementierung einer Strategie erfordert operative Effizienz und unternehmerische Fähigkeiten. Die ökonomische Tragfähigkeit der Vision muss durch das Erzielen operativer Effizienz und das Gewinnen neuer Geschäftsmöglichkeiten sichergestellt werden, um ein Wachstum des Unternehmens zu ermöglichen.

### Bevorzugter Führungsstil: Geschäftstreiber/Umsetzer

Personen, die die Stile Umsetzer und Geschäftstreiber in sich vereinen, folgen Anweisungen und Verfahren, arbeiten systematisch und organisiert und mögen es, wenn sie viele Aufgaben zu erledigen haben. Sie legen oftmals Wert auf das Erreichen von persönlichen Zielen und Geschäftszielen und sind auf die Ablieferung eines spezifischen Produktes beziehungsweise einer Dienstleistung nach genau definierten Richtlinien fokussiert. Ihre moderate Wettbewerbsorientierung kann das Interesse an Geschäft und Finanzen unterstützen. Sie fühlen sich möglicherweise unwohl oder überfordert, wenn sie von ihrem Plan abweichen müssen.



#### Geschäftstreiber/Umsetzer sind am besten:

- In Rollen, die starke Projektmanagement-Fähigkeiten erfordern.
- In hoch strukturierten oder prozessorientierten Umgebungen.
- In Situationen, in denen sie die Ergebnisse ihrer eigenen Anstrengungen und ihrer Leistung sehen können.

#### Geschäftstreiber/Umsetzer fühlen sich möglicherweise unwohl:

- Beim Arbeiten in weniger strukturierten Umgebungen.
- In Situationen, in denen sich die Prioritäten ständig ändern.
- In stark kompetitiven oder zielorientierten Umgebungen, in denen Ergebnisse direkt mit denen anderer verglichen werden.

---

## Ihre Notizen

## 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.

Leadership Report v2.0<sup>SC</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.