



# RISIKEN

## ENTGLEISUNGSTENDENZEN UND IN DER PERSÖNLICHKEIT VERANKERTE LEISTUNGSRISIKEN

---

**Bericht für:** Sam Poole

**ID:** HC560419

**Datum:** 11.02.2021



# EINLEITUNG

---

Der Risikobericht wurde konzipiert, um Sie bei der Entwicklung Ihrer Führungsfähigkeiten zu unterstützen. Er vermittelt Einsichten in die Verhaltensweisen, die Ihre Leistung möglicherweise untergraben oder hemmen können. Darauf aufbauend werden Vorschläge gemacht, wie Sie Mitarbeiter effektiver führen können.

Mitarbeiterführung bedeutet den Aufbau und die Unterstützung eines leistungsfähigen Teams. Alles, was Ihre Fähigkeit beeinträchtigt, ein Team aufzubauen, behindert auch Ihre Leistung als Führungskraft.

Dieser Bericht basiert auf dem Hogan Development Survey (HDS). Die Ergebnisse beruhen auf unserer globalen Forschung mit Führungskräften und sind für Führungskräfte und Fachkräfte aufbereitet.

## HINTERGRUND

In Stresssituationen treten bei den meisten Menschen gewisse negative Eigenschaften hervor. Diese bezeichnen wir als „Risikofaktoren“. Unter normalen Umständen können diese Charakteristiken auch Stärken darstellen. Wenn Sie jedoch müde, gestresst, gelangweilt oder anderweitig abgelenkt sind, können diese Risikofaktoren Ihre Effektivität beeinträchtigen und die Qualität Ihrer Beziehungen zu Kunden, Kollegen und Mitarbeitern untergraben. Andere Menschen nehmen möglicherweise diese negativen Eigenschaften an Ihnen wahr, geben Ihnen aber keine Hinweise dazu. Ihr Vorgesetzter wird sie möglicherweise völlig ignorieren.

Dieser Bericht ist in drei Teilen angelegt. Erstens erfolgt eine graphische Darstellung Ihres Profils. Zweitens finden Sie eine Interpretation Ihrer Bewertung Skala für Skala. Werte zwischen 90 und 100% sind im hoch risikobehafteten Bereich, Werte zwischen 70 und 89% liegen im gemässigt risikobehafteten Bereich, Werte zwischen 40 und 69% sind in der risikoarmen Zone und Werte zwischen 0 und 39% sind in der risikofreien Zone. Der dritte Teil gibt Ihnen Empfehlungen zu Ihrer Entwicklung in Bereichen, in denen Sie in der gemässigt risikobehafteten und / oder der hoch risikobehafteten Zone abgeschnitten haben. Für Ergebnisse in der risikoarmen und der risikofreien Zone gibt es keine Empfehlungen.

## WIE ENTWICKELN SICH RISIKOFAKTOREN?

Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass Führungskräfte bestimmte Risikofaktoren in ihrem Verhalten schon in jungen Jahren im Umgang mit Eltern, Gleichaltrigen, Verwandten und anderen Personen entwickeln. Diese Verhaltensweisen können so automatisiert werden, dass es Ihnen nicht mehr bewusst ist, dass Sie sich auf eine bestimmte Art und Weise verhalten.



# EINLEITUNG

---

## MÖGLICHKEITEN DIESE INFORMATIONEN ZU NUTZEN

Lesen Sie zuerst den Bericht bitte sorgfältig durch und entscheiden dann, welche Vorschläge zur Entwicklung Ihrer Persönlichkeit auf Sie zutreffen. Markieren Sie diese Punkte mit einem Pluszeichen (+) und versehen Sie die Punkte, mit denen Sie sich nicht identifizieren können, mit einem Minuszeichen (-). Holen Sie sich zweitens Kommentare von Kollegen ein, sprechen Sie Ihre Mitarbeitern und auch Ihre Familienmitglieder an. Besprechen Sie Ihre Sichtweise mit ihnen und bitten Sie sie um Schilderung ihrer eigenen Sichtweise. Ein ganz wichtiger Bestandteil bei der Entwicklung Ihrer Führungsqualitäten ist die Meinung Ihrer direkten Mitarbeiter, Ihrer Kollegen und Vorgesetzten. Schliesslich sollten Sie noch die Entwicklungsvorschläge am Ende des Berichtes lesen. Diese Vorschläge werden für Ergebnisse in der gemässigt risikobehafteten oder hoch risikobehafteten Zone angeboten (d.h. Ergebnisse von 70% oder darüber).

## DIMENSIONEN

Die elf Kriterien des Risikoberichts werden nachfolgend beschrieben.

**Sprunghaft** Betrifft überschwänglichen Enthusiasmus in Bezug auf Personen oder Projekte und ein darauffolgendes rasches Enttäuschtsein wegen dieser Personen und Projekte. Ergebnis: Möglicherweise fehlt es an Ausdauer.

**Skeptisch** Betrifft fehlende soziale Einsicht, die anstatt Zynismus und einer überhöhten Sensibilität bei Kritik angebracht wäre. Ergebnis: Es mangelt möglicherweise an Vertrauen.

**Vorsichtig** Betrifft übersteigerte Angst, kritisiert zu werden. Ergebnis: Möglicher Widerstand gegenüber Veränderungen verbunden mit dem Widerstreben gute Gelegenheiten zu nutzen.

**Distanziert** Betrifft mangelndes Interesse an den Gefühlen anderer bzw. an mangelndem Gespür dafür. Ergebnis: Hat möglicherweise Kommunikationsprobleme.

**Passiver Widerstand** Betrifft Unabhängigkeit, das Ignorieren der Wünsche anderer und die eigene Gereiztheit, falls diese weiter auf ihren Wünschen bestehen. Ergebnis: Ist möglicherweise stur, zaudernd und unkooperativ.

**Anmassend** Betrifft eine überzogene Selbsteinschätzung in Bezug auf Kompetenzen und Selbstwert. Ergebnis: Ist möglicherweise unfähig, Fehler einzugestehen bzw. aus gemachten Erfahrungen zu lernen.

**Draufgängerisch** Betrifft charmantes Auftreten, zu hohe Risikofreudigkeit und Sensationslust. Ergebnis: Scheint Probleme damit zu haben, Verpflichtungen nachzukommen und aus Erfahrungen zu lernen.

**Buntschillernd** Betrifft gerne dramatisch aufzutreten, ein einnehmendes Wesen zu haben und ein starkes Geltungsbedürfnis. Ergebnis: Scheint damit beschäftigt, Beachtung zu erlangen, eventuell mangelt es an Konzentration.

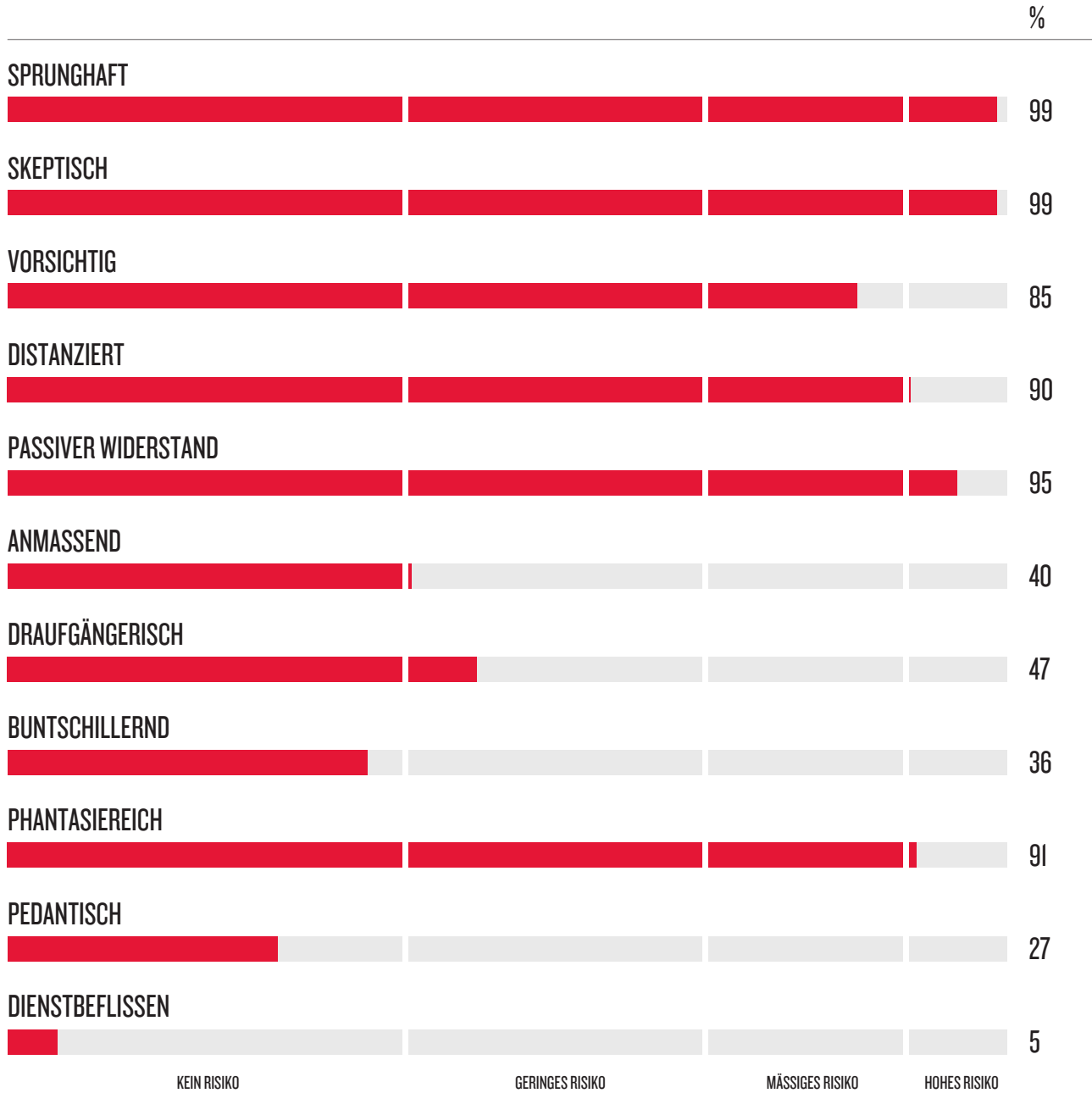
**Phantasiereich** Betrifft das Denken und Handeln in interessanten, ungewöhnlichen und sogar exzentrischen Weisen. Ergebnis: Scheint kreativ, aber es fehlt eventuell an praktischem Urteilsvermögen.

**Pedantisch** Betrifft Gewissenhaftigkeit, Perfektionismus und der Schwierigkeit, zufrieden gestellt werden zu können. Ergebnis: Neigt dazu, seinen Mitarbeitern Entscheidungsbefugnisse abzusprechen.

**Dienstbeflissen** Betrifft das Streben nach allseitiger Beliebtheit und dem Widerstreben, eigenständig zu handeln. Ergebnis: Neigt dazu, angenehm und umgänglich zu sein, aber unterstützt seine Mitarbeiter nur widerstrebend.

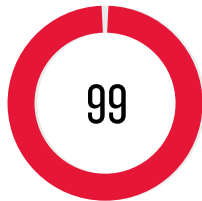
# DAS LEADERSHIP RISIKO PROFIL

## SKALEN



# SPRUNGHAF

Beschreibt überhöhten Enthusiasmus in Bezug auf Menschen und Projekte, der auch schnell zu Enttäuschung führen kann.



**HOHES RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Sie wurden auf dieser Skala in dem Bereich HOHES RISIKO eingestuft: Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:**

- Erscheinen intensiv und energiegeladen, aber mit Stimmungsschwankungen und manchmal explosiv.
- Geben auf, wenn sie enttäuscht sind.
- Werden ungehalten, wenn sie verärgert sind.
- Reagieren oft zu stark auf Kritik.
- Bemerkungen häufig, wenn andere unter Stress stehen.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Ihr Einsatz und Ihre Energie in Bezug auf neue Projekte werden sich positiv auf Ihr Unternehmen auswirken. Jedoch könnte die Neigung zu emotionalen Äußerungen Ihre Glaubwürdigkeit aushöhlen, Ihre Fähigkeit anderen als Führungskraft vorzustehen behindern und Ihre Effektivität als Teil eines Teams reduzieren. Ihr Vorgesetzter ist wahrscheinlich von Ihrem Enthusiasmus beeindruckt, könnte bei Ihnen aber die Neigung bemerken, sich entmutigen zu lassen, wenn nicht alles nach Plan läuft. Durch Ihre Launenhaftigkeit wirken Sie vielleicht unberechenbar und undurchschaubar.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

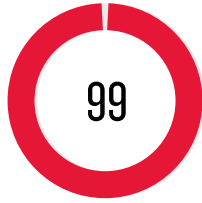
**GELASSENHEIT** Unter intensivem Stress könnten Ihre Mitarbeiter Sie als unberechenbar und emotional aufgeladen erleben. Darüber hinaus neigen Sie dazu, sich aufzuregen wenn unerwartete Anforderungen an Sie herangetragen werden und Sie könnten dann Dinge sagen, die Sie später bereuen. Deshalb zögern Ihre Mitarbeiter, Sie bei Problemen anzusprechen, da sie nicht wissen, wie Sie darauf reagieren werden.

**FAIRNESS GEGENÜBER ANDEREN** Wenn Sie von gewissen Projekten enttäuscht sind, neigen Sie eventuell dazu, diese aufzugeben. Sie fallen dann möglicherweise anderen, die daran arbeiten, in den Rücken.

**AUSDAUER** Ihre Begeisterung für Menschen und Projekte flaut ab, wenn Sie Rückschläge, Widerstände, besondere Herausforderungen und ein mögliches Scheitern erfahren. Es kann sein, dass Sie nicht genug Ausdauer haben, um eine Sache durchzuziehen. Falls dem so ist, könnte dies als mangelndes Durchhaltevermögen angesehen werden.

# SKEPTISCH

Beschreibt fehlendes Vertrauen in Andere, eine scharfsinnige Wahrnehmung und Zynismus.



**HOHES RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Sie wurden auf dieser Skala in dem Bereich HOHES RISIKO eingestuft: Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:**

- Sind scharfsinnige Beobachter, in Bezug auf Menschen und Politik.
- Sind sehr aufmerksam, wenn sich Anzeichen von Betrug oder Hinterhältigkeit ergeben.
- Erscheinen streitsüchtig und leicht beleidigt.
- Erwarten schlecht behandelt zu werden.
- Ergreifen Gegenmassnahmen, wenn sie sich unfair behandelt fühlen.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie durchblicken mit Scharfsinn die Absichten anderer und sind ein geschickter Beobachter der Unternehmenspolitik. Diese Eigenschaften können bezüglich Ihrer Karriere von grossem Nutzen sein. Es kann jedoch sein, dass Sie dazu neigen, sich auf Negatives zu konzentrieren, übertrieben auf vermeintliche Bedrohungen zu reagieren und auf Konfrontationskurs zu gehen, wenn Sie sich angegriffen fühlen. Möglicherweise nehmen Sie kritisches Feedback auch zu leicht persönlich. Sie nehmen vielleicht das interne Firmengeschehen des Unternehmens viel zu ernst, was Ihre Fähigkeit, gute Beziehungen aufzubauen und zu pflegen beeinträchtigt und Ihre Fähigkeit, die Ansichten anderer zu schätzen, vermindert. Der Hang zu Misstrauen und Konfrontation könnte auch Anlass dafür sein, dass andere Sie als schwierig und nicht umgänglich einschätzen.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**ANDERE BEEINFLUSSEN UND ÜBERZEUGEN** Sie erscheinen möglicherweise misstrauisch bezüglich der Absichten anderer. Falls dem so wäre, würde dies Ihre Fähigkeit beeinträchtigen, andere Menschen durch Einflussnahme, Überzeugung und Ansporn die Entscheidungen zu erleichtern.

**AUFGESCHLOSSENHEIT GEGENÜBER IDEEN** Sie reagieren möglicherweise auf neue Ideen, indem Sie argumentieren und darauf hinweisen, dass diese nicht funktionieren werden. Diese Haltung treibt andere in die Defensive und führt zu Schwierigkeiten beim Erreichen von Konsens und Übereinstimmung.

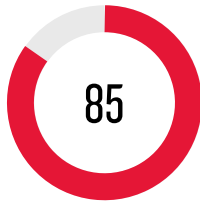
**OBJEKTIVITÄT** Sie könnten als Mensch sehr starr in Ihrer Denkweise sein und als unfähig erscheinen, andere als ihre eigenen Sichtweisen auch gelten zu lassen.



# VORSICHTIG

Beschreibt übermässig konservative Entscheidungen und Maßnahmen zur Risikominimierung.

---



## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Sie wurden auf dieser Skala in dem Bereich MÄSSIGES RISIKO eingestuft. Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:**

- Scheinen solide, risikoarme Entscheidungen zu treffen.
  - Neigen dazu, Selbstbestätigung zu brauchen.
  - Sind eventuell zu zögerlich, neue Technologien auszuprobieren.
  - Sind beunruhigt, wenn andere Fehler machen.
  - Machen sich wegen Fehler ihrer Mitarbeiter immer Gedanken.
- 

## MÄSSIGES RISIKO

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Weil Sie ungern Fehler machen und sich nicht gerne kritisieren lassen, neigen Sie möglicherweise dazu, Ihre Mitarbeiter ständig zu beobachten, um sicherzugehen, dass alles richtig gemacht wird. Dies könnte das Selbstvertrauen Ihrer Mitarbeiter schwächen. Möglicherweise treffen Sie auch nur widerwillig Entscheidungen, was Ihre entscheidungsfreudigen Mitarbeiter frustriert. Sie neigen dazu, Risiken aus dem Weg zu gehen, was Sie davon abhalten kann, schwierigere Aufgaben zu übernehmen. Möglicherweise haben Sie Ihre Karriere darauf ausgerichtet, Fehler zu vermeiden. Als Führungskraft entwickeln Sie wahrscheinlich eine vorsichtige und konservative Vision für Ihre Zukunft.

---

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**ENTSCHLUSSFREUDIGKEIT** Das Streben solide Entscheidungen zu treffen, könnte Sie dazu veranlassen, mehr Informationen als notwendig zu erheben. Das könnte Sie letztendlich davon abhalten, pünktlich eine Entscheidung zu treffen.

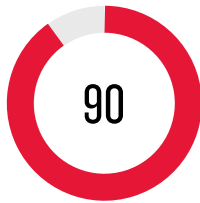
**HANDLUNGSORIENTIERUNG** Sie vermeiden es möglicherweise, Entscheidungen zu treffen, wenn Sie nicht alle relevanten Informationen besitzen. Dies könnte Vorgänge und Entwicklungen, besonders zu Krisenzeiten, verlangsamen.

**SELBSTBEWUSSTE FÜHRUNG** Ihr Bemühen solide Entscheidungen zu treffen, ist eine Stärke. Andere könnten jedoch Ihre Umsicht und Besonnenheit als mangelndes Vertrauen in Ihre eigenen Fähigkeiten deuten.



# DISTANZIERT

Beschreibt mangelndes Interesse bzw. mangelndes Gespür für die Gefühle anderer und reduzierte Kommunikation.



**HOHES RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Sie wurden auf dieser Skala in dem Bereich HOHES RISIKO eingestuft: Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:**

- Können unabhängig Entscheidungen treffen und mit Kritik umgehen.
- Interpretieren soziale Gepflogenheiten möglicherweise falsch.
- Erscheinen unnachsichtig, streng und unabhängig.
- Verletzen vielleicht unbewusst die Gefühle anderer.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie erscheinen als starker Mensch, der Druck und Kritik gut vertragen kann. Gleichzeitig scheint es aber, als ob Ihnen die Gefühle anderer egal sind und Sie eventuell lieber alleine arbeiten. Falls dem so ist, können diese Eigenschaften Ihre Fähigkeit beeinträchtigen, Beziehungen aufzubauen und Gemeinschaftssinn zu fördern. Sie könnten zu hart und zu direkt sein, was übersensible Menschen in die Offensive treiben kann. Das Feedback, das Sie geben, ist vielleicht zu unverblümt und könnte die Person, der Sie es geben, einschüchtern. Möglicherweise erscheinen Sie auch wenig kommunikativ, was die Zusammenarbeit und Motivierung anderer erschwert.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**ANDERE MOTIVIEREN** Ihre direkte und etwas unverblümete Art könnte Ihre Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, behindern. Ihre Reserviertheit verärgert möglicherweise Ihre Mitarbeiter und reduziert deren Einsatzbereitschaft.

**AUFBAU VON BEZIEHUNGEN** Sie achten vielleicht nicht so sehr darauf, wie Sie auf andere wirken, was Ihre Fähigkeit zu Aufbau und Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen behindern könnte.

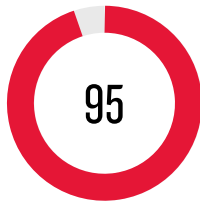
**ZUGÄNGLICHKEIT** In Situationen mit viel Druck neigen Sie möglicherweise dazu, sich zurückzuziehen und nicht weiter mit anderen zu sprechen. Deshalb könnten sich Ihre Mitarbeiter fragen, was Sie eigentlich erwarten.





# PASSIVER WIDERSTAND

Beschreibt Charmer, aber auch Unabhängigkeit, Sturheit und gibt Hinweise auf Schwierigkeiten bei der Führung und Entwicklung dieser Person.



**HOHES RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Sie wurden auf dieser Skala in dem Bereich HOHES RISIKO eingestuft: Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:**

- Treten gesellschaftlich gewandt auf und vermitteln einen positiven ersten Eindruck.
- Erscheinen kooperativ, fühlen sich aber insgeheim schlecht behandelt.
- Stellen eigentlich die Kompetenz der obersten Führungsebene in Frage.
- Reagieren gereizt, wenn man sie stört.
- Verzögern und bummeln bei Projekten, die für Leute gemacht werden, die Sie nicht mögen.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Als Führungskraft füllen Sie Ihre Rolle gut aus. Andere Menschen wissen selten über Ihre wahren Gefühle Bescheid. Sie reagieren aber möglicherweise gereizt, wenn Sie in Ihrer Arbeit unterbrochen werden oder wenn Ihnen zusätzliche Aufgaben zugewiesen werden. Sie treten dann eventuell in den Bummelstreik, schieben Aufgaben vor sich her und sträuben sich generell dagegen, sich besonders anzustrengen. Dies beeinträchtigt es, gute Beziehungen aufzubauen und Mitarbeiter gut zu führen. Sie führen Menschen effektiv, wenn Sie sie mögen, sind aber vielleicht nicht bereit, dies auch bei denen zu tun, die Sie nicht mögen. Desgleichen sind Sie bereit, Ratschläge und Feedback von Vorgesetzten, die Sie mögen, anzunehmen, von anderen aber nicht. Sie sind möglicherweise nicht immer gerne Mitglied eines Teams und leisten vielleicht auch manchmal Widerstand, wenn Sie gebeten werden, in einem Team zu arbeiten.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**FÖRDERN VON TEAMARBEIT** Wenn Sie unter Druck stehen, dann neigen Sie eventuell dazu, die zeitlichen Bedürfnisse anderer zu ignorieren und konzentrieren sich statt dessen auf Ihre eigenen Ziele und Prioritäten. Dies behindert dann möglicherweise eine effektive Teamarbeit und sorgt dafür, dass bei anderen Zweifel über Ihren Einsatzwillen aufkommen könnte.

**KOOPERATION UND FRISTGERECHTE ERGEBNISSE** Obwohl Sie sich öffentlich bereit erklären, Aufgaben zu übernehmen, könnten Sie diese, sofern Sie keinen Nutzen für sich darin sehen, vor sich her schieben und nicht zu Ende bringen. Dies schränkt Ihre Effektivität bei der Einhaltung von Verpflichtungen und dem Erreichen pünktlicher Ergebnisse ein.

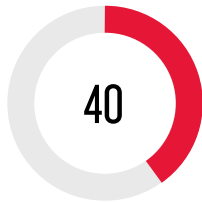


**VERTRAUENSBIILDUNG** Wenn man Sie zu einem bestimmten Thema unter Druck setzt, dann könnten Sie sich eventuell bezüglich Ihrer Meinung bzw. Ihren Ideen zurückhalten. Andere könnten dies als Zustimmung und Unterstützung für dieses Thema ansehen und der Meinung sein, dass Sie - wie erwartet - Ihren Teil zum Ergebnis beitragen.



# ANMASSEND

Beschreibt eine übertriebene Vorstellung bezüglich der eigenen Kompetenz und ein übertriebenes Selbstwertgefühl.



**GERINGES RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Sie wurden auf dieser Skala in dem Bereich GERINGES RISIKO eingestuft. Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:**

- Scheinen sich ihrer Fähigkeiten im Klaren zu sein.
- Schätzen ihre Fähigkeiten realistisch ein.
- Haben eine vernünftige Vorstellung von ihren beruflichen Zielen.
- Sind bereit, auf negatives Feedback auch zu hören.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie scheinen eine angemessen selbstbewusste Person zu sein, die an ihre Mitarbeiter vernünftige Anforderungen stellt. Sie beteiligen sich an Teamaufgaben, ohne auf eine führende Position zu bestehen. Beim Verfolgen Ihrer Karriereziele könnte Sie Ihre ungezwungene Art dazu verführen, sich unnötig Zurückhaltung aufzuerlegen. Es kann sein, dass Sie nicht aktiv eine Vision oder eine Strategie für Ihr Unternehmen verfolgen und lieber darauf warten, dass Sie von anderen um Ihre Meinung gebeten werden. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

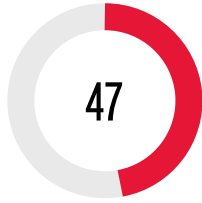
**PERSPEKTIVEN ERKENNEN** Obgleich Sie gute Ideen haben, wie das Geschäft ausgeweitet und verbessert werden kann, vertreten Sie eventuell diese Ideen nicht engagiert genug.

**PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG** Sie hören auf Feedback und bitten andere (Kollegen, beteiligte Personen im weitesten Sinne usw.) Ihre Arbeitsleistung zu beurteilen. Ihre Offenheit ist Ihrer Entwicklung förderlich.

**AUF RESULTATE DRÄNGEN** Ihre natürliche Bescheidenheit ist möglicherweise die Ursache dafür, dass Sie Ihr Leistungspotential und Ihre Fähigkeiten unterschätzen und Ihre Erwartungen zu niedrig ansetzen.

# DRAUFGÄNGERISCH

Beschreibt zu hohe Risikofreudigkeit, die Suche nach Aufregung und Sensation sowie übertriebenen Charme.



## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Sie wurden auf dieser Skala in dem Bereich GERINGES RISIKO eingestuft.**

**Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:**

- Erscheinen verlässlich und selbstdiszipliniert.
- Denken nach, bevor sie handeln.
- Halten sich bei der Kommunikation an die offiziellen Kommunikationswege.
- Halten Verpflichtungen ein.
- Gehen selten unnötige Risiken ein.

**GERINGES RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie neigen dazu, unnötige Risiken zu vermeiden und wirken auf andere Menschen vertrauenswürdig. Das erhöht Ihre Fähigkeit, Teams zusammenzuhalten und Mitarbeiter zu führen. Sie sind ein Mentor mit einem soliden Plan und steuern Ihre Karriere auf eine risikoarme Art und Weise. Ihr Vorgesetzter sollte Ihre Urteilskraft anerkennen und Ihre Verlässlichkeit schätzen. Sie überschreiten keine Grenzen und neigen dazu, qualitativ hochwertige und risikoarme Entscheidungen zu treffen. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

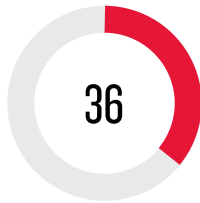
**ENTSCHEIDUNGSQUALITÄT** Sie übernehmen keine unnötigen Risiken und man kann auf Sie zählen, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen, die auf beste Ergebnisse und auf die Vermeidung von Fehlern ausgerichtet sind.

**EINGEHEN VON RISIKEN** Sie übernehmen keine spekulativen Projekte, ohne sie vorher sorgfältig abzuwägen und zu analysieren. Sie neigen eventuell sogar dazu, angemessene Risiken zu vermeiden, was dazu führen könnte, dass Sie Chancen und Gelegenheiten nicht wahrnehmen, die Ihrer Karriere förderlich sein könnten.

**AUS ERFAHRUNG LERNEN** Sie ziehen die Folgen Ihres Handelns in Betracht und nutzen Erfahrungen als Wegweiser für zukünftige Entscheidungen und zukünftiges Verhalten. Sie zögern möglicherweise, in bestimmten Situationen, zu denen Sie über keinerlei Erfahrung verfügen, Massnahmen zu ergreifen.

# BUNTSCHILLERND

Beschreibt die Neigung zu dramatischen Auftritten und Verhaltensweisen, die die Person ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken.



**KEIN RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Sie wurden auf dieser Skala in dem Bereich KEIN RISIKO eingestuft. Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:**

- Erscheinen still und selbstbeherrscht.
- Vermeiden es, Aufmerksamkeit auf sich zu lenken.
- Arbeiten meist hinter den Kulissen.
- Überlassen die Führung gerne anderen.
- Scheinen gut an einer Aufgabe dranzubleiben zu können.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie sind ein stiller Mensch, der sich selten selbst in den Vordergrund drängt. Ihre Bescheidenheit und die Bereitschaft zuzuhören machen Sie zu einem vertrauenswürdigen und glaubwürdigen Manager. Es kann jedoch sein, dass Ihre Mitarbeiter gerne mehr von Ihnen sehen würden und dass Sie von Zeit zu Zeit mehr in Erscheinung treten sollten. Sie zögern eventuell, Feedback und Ratschläge für das berufliche Fortkommen zu geben und ziehen es vor, zuerst danach befragt zu werden. Eigentlich kommen Sie mit vielen Vorgesetzten gut zurecht, weil diese Ihren unaufdringlichen Stil zu schätzen wissen. Ihre Karriere macht vielleicht nicht so schnell Fortschritte, wie es möglich wäre, weil Sie Ihre Erfolge zu zögerlich herausstellen. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

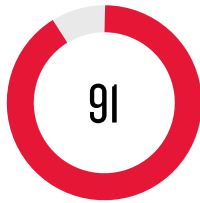
**ERFOLG FEIERN** Sie haben wenig Neigung zur aktiven Selbstdarstellung. Als Führungskraft ist es jedoch wichtig, dass Sie die Leistungen und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter loben und fördern.

**MORAL ENTWICKELN** Als Führungskraft könnte Sie Ihre Bescheidenheit davon abhalten, Ihre Teammitglieder aufzumuntern und zu ermutigen. Obgleich Sie vielleicht nicht viel Anerkennung brauchen, werden es Ihre Mitarbeiter zu schätzen wissen, wenn Sie ihnen und ihren Leistungen mehr Beachtung schenken.

**SELBSTENTWICKLUNG** Sie bemühen sich eventuell nicht aktiv genug um die Entfaltungsmöglichkeiten für sich und Ihre Mitarbeiter. Ohne Anregungen und Unterstützung für neue Erfahrungen wird aber die Leistungsfähigkeit Ihres Teams in Mitleidenschaft gezogen. Denken Sie deshalb langfristig darüber nach, wie Sie Ihre eigenen Fähigkeiten und die Ihrer Mitarbeiter vertiefen können.

# PHANTASIEREICH

Beschreibt eine sehr ungewöhnliche und teilweise exzentrische Art und Weise zu denken und zu handeln.



**HOHES RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Sie wurden auf dieser Skala in dem Bereich HOHES RISIKO eingestuft: Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:**

- Erscheinen spielerisch und innovativ.
- Können schwierig zu verstehen sein.
- Haben ungewöhnliche und originelle Ideen.
- Treffen überraschende Entscheidungen.
- Wechseln den Fokus rasch und häufig.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie sind ein interessanter Mensch und besitzen als Führungskraft einige ausgewiesene Stärken – einschliesslich der Fähigkeit, schnell die Richtung zu wechseln, ohne explizite Richtlinien zu erarbeiten und zukünftige Trends vorherzusehen. Obwohl es Spass macht, mit Ihnen zu arbeiten, lassen Sie sich leicht ablenken und kommunizieren auf unberechenbare, empfindliche oder verwirrende Art und Weise. Obwohl Sie ein kreativer Mentor oder Coach sind, werden Ihre Ratschläge manchmal als unpraktisch, „verrückt“ oder von der Unternehmenskultur abweichend eingestuft. Ihr Vorgesetzter schätzt Ihre Kreativität und Spontanität und findet Ihr Talent für strategisches und visionäres Denken u.U. recht hilfreich. Andererseits beeinträchtigen Ihre Verspieltheit, Ihr empfindlicher Kommunikationsstil und Ihre ungewöhnlichen Ideen Ihre Glaubwürdigkeit.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

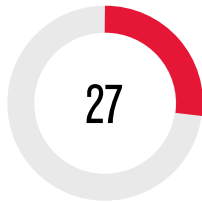
**KLARE ANWEISUNGEN GEBEN** Wenn Sie in Eile oder unter Druck sind, neigen Sie bei Ihrer Kommunikation möglicherweise dazu, Wörter oder Ausdrücke zu verwenden, die Ihnen zwar verständlich sind, bei denen andere sich jedoch fragen, was Sie nun eigentlich gesagt haben.

**KREATIVITÄT** Sie haben die Fähigkeit, Dinge auf eine völlig neue bzw. andere Art zu sehen. Wegen Ihrer Begeisterungsfähigkeit neigen Ihre Ideen jedoch dazu, unpraktisch und etwas zu weit hergeholt zu sein.

**KONZENTRATION AUFRECHTERHALTEN** Wenn Sie unter Druck sind, fällt es Ihnen u.U. schwer, sich auf das Problem zu konzentrieren, mit dem Sie sich aktuell beschäftigen.

# PEDANTISCH

Beschreibt eine übermässig gewissenhafte und pedantische Arbeitsweise sowie die Tendenz, Andere übermässig zu kontrollieren.



**KEIN RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Sie wurden auf dieser Skala in dem Bereich KEIN RISIKO eingestuft. Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:**

- Scheinen anspruchslos und locker gegenüber Regeln eingestellt zu sein.
- Unterlassen das Hineinreden in die Alltagsarbeit ihrer Angestellten.
- Delegieren Aufgaben routinemässig.
- Streben danach, flexibel zu sein.
- Setzen die Schwerpunkte für Aufgaben auf angemessene Weise.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie scheinen relativ entspannt und anspruchslos und Ihre Toleranz sowie Ihre Bereitschaft zum Delegieren dürften Sie bei Ihren Mitarbeitern beliebt machen. Das liegt daran, dass diese spüren, dass ihnen vertraut wird. Darüber hinaus bietet Ihr Delegieren Ihren Mitarbeitern Gelegenheit zum Lernen. Vorgesetzte mögen Ihre tolerante, flexible und auf Kommentare verzichtende Haltung, wünschen sich aber u.U., dass Sie geschäftlichen Details mehr Aufmerksamkeit widmen sollten. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

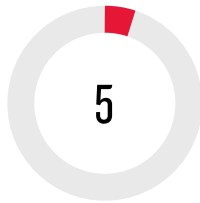
**MIT MEHRDEUTIGKEIT UMGEHEN** Sie können flexibel bleiben und halten sich Ihre Optionen offen, auch wenn auf Ihnen erheblicher Ergebnisdruck lastet.

**ANPASSUNGSFÄHIGKEIT** Sie sind in der Lage, sich wechselnden Umständen und Prioritäten anzupassen.

**NACH UNTEN DELEGIEREN** Sie neigen dazu, die Verantwortung zum Problemlösen an die entsprechende Ebene zu delegieren, selbst wenn der Druck, für das Problem eine Lösung zu finden, immens ist.

# DIENSTBEFLISSEN

Beschreibt ein übermässiges Streben nach Beliebtheit bei Statushöheren und ein Widerwillen, entgegengesetzte Positionen zu vertreten.



**KEIN RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

**Sie wurden auf dieser Skala in dem Bereich KEIN RISIKO eingestuft. Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen zeigen diese Eigenschaften:**

- Scheinen unabhängig und selbständig.
- Scheinen bereit, ohne vorherige Genehmigung zu handeln.
- Scheinen bereit, ihren Vorgesetzten herauszufordern.
- Vertrauen ihren direkten Mitarbeitern.
- Nehmen ihre Mitarbeiter in Schutz.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Ihre Bewertung legt nahe, dass Sie ein unabhängiger und selbständiger Mensch sind, der wahrscheinlich seine eigenen Entscheidungen trifft und bereit ist, die geschäftlichen Ansichten anderer infragezustellen. Sie arbeiten am besten mit einem Vorgesetzten, der Initiative, Handeln und Herausforderungen zu schätzen weiss. Obwohl Sie bereit sind, Ihre Mitarbeiter zu verteidigen, werden Sie nicht immer als Teamplayer empfunden. Beim Planen Ihrer Geschäftsstrategie sind Sie auch bereit, weniger beliebte Positionen zu beziehen. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**KONFLIKTE ANGEHEN** Sie scheinen Konflikte nicht zu scheuen und sind bereit, Mitarbeiter auf schlechte Leistungen anzusprechen und ihnen Feedback zu geben.

**SELBSTÄNDIG HANDELN** Sie scheinen Initiative und Tatkraft zu mögen und stellen gern die geschäftlichen Ansichten anderer infrage, wenn dies angebracht ist.

**IHRE ANGESTELLTEN UNTERSTÜTZEN** Sie sind bereit, Ihre Mitarbeiter vor Ihrem Vorgesetzten in Schutz zu nehmen, was wichtig ist, da Loyalität von zwei Seiten ausgeht.



# EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

Die folgenden Entwicklungsempfehlungen beziehen sich auf die Dimensionen, bei denen Ihre Werte in den Bereichen GEMÄSSIGTES oder HOHES RISIKO war.

---

## SPRUNGHAF - HOHES RISIKO

- Vergegenwärtigen Sie sich zuerst Ihre Stärken – in Hochform sind Sie ein aktiver, energischer und interessanter Mensch, der Intensität und Zielgerichtetheit in ein Unternehmen einbringen kann. Wenn Sie lernen können, Ihre Neigung zur Verärgerung oder Entmutigung unter Kontrolle zu bringen und die Art, in der Sie Ihre Gefühle äussern, verändern, werden Sie anderen noch besser helfen können.
- Zweitens müssen Sie sehr aufmerksam auf das Feedback achten, das Sie von den Menschen erhalten, denen Sie vertrauen. Dies wird Ihnen besonders dabei helfen, Ausdauer zu zeigen, wenn Sie bei einer anderen Person oder einem Projekt den Mut verlieren und erwägen, die Zusammenarbeit oder Ihre Teilnahme abzubrechen.
- Drittens müssen Sie erkennen, dass Sie dazu neigen, zu enthusiastisch auf Menschen oder Projekte zu reagieren. Denken Sie über diese Schwäche nach und lernen Sie, Ihre anfänglichen Begeisterungsausbrüche unter Kontrolle zu bringen. Auf diese Weise verringern Sie die Wahrscheinlichkeit, später enttäuscht zu reagieren.
- Viertens müssen Sie daran denken, dass eine zu emotionale Reaktion Ihrem Team ungewollte Botschaften vermitteln und dessen Produktivität und Leistung beeinträchtigen kann.
- Und schliesslich müssen Sie sich selbst ermutigen, an Ihren Plänen und Strategien festzuhalten und die schwierigen Zeiten durchzustehen, in denen Sie unter Umständen den Mut verlieren. Ändern Sie Ihre Erwartungen von „Ich habe gewusst, dass das nicht funktionieren wird“, zu „Es klappt im Moment nicht so recht, ich muss darüber nachdenken, warum das so ist und was ich als Nächstes tun werde, um die Dinge weiterhin voranzutreiben“. Je öfter Sie Ausdauer beim Lösen Ihrer Probleme zeigen, desto mehr bauen Sie einen Ruf auf, ausdauernd und verlässlich zu sein.

## SKEPTISCH - HOHES RISIKO

- In Ihrer Hochform können Sie andere sehr gut beurteilen, nehmen vieles wahr und haben ein ausgezeichnetes Verständnis dafür, was in Ihrem Unternehmen abläuft. Sie sind gut darin, noch nicht offensichtlich gewordene Probleme zu erkennen sowie soziale und politische Probleme zu analysieren und zu lösen.
- Sie neigen dazu, Ihrem Coach oder Mentor zu misstrauen. Sie sollten Ihre Einstellungen überdenken und Ihrem Coach oder Mentor die Gelegenheit geben, Ihnen zu helfen. Das Gleiche gilt für andere Personen, denen Sie nicht gleichgültig sind – Sie sollten lernen das wertzuschätzen, was diese zu Ihnen sagen und warum sie es sagen.
- Bedenken Sie bei der Kommunikation mit anderen, dass diese Sie als streitsüchtig empfinden können, wenn Sie glauben, ehrliche Überzeugungen zum Ausdruck zu bringen. Seien Sie anderen Standpunkten gegenüber aufgeschlossen.
- Sie sollten weniger kritisch und wertend sein. Vertrauen Sie einem guten Freund an, dass Sie versuchen, toleranter zu werden. Bitten Sie diesen, Ihnen zu sagen, wann Sie übermässig kritisch, defensiv oder empfindlich agieren – und hören Sie sich sein Feedback genau an.



# EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

---

## VORSICHTIG - MÄSSIGES RISIKO

- Sie sind sehr darum besorgt, alles richtig zu machen; andere schätzen Ihr Engagement und wissen, dass sie sich darauf verlassen können, dass Sie Projekte nach besten Kräften unterstützen.
- Sie ergreifen nicht gerne die Initiative bei Aktivitäten, für die Sie Ihrer Ansicht nach nicht genug Talent oder Informationen haben. Diese Einstellung kann auf lange Sicht wertvolle Entwicklungserfahrungen für Sie blockieren; obwohl Sie weniger Fehler machen, wird Ihre Karriere sich nicht so schnell entwickeln, wie dies möglich wäre.
- Ihre Angewohnheit, sorgfältige Entscheidungen zu treffen, kann mitunter dazu führen, dass Sie gute Gelegenheiten verpassen und das könnte andere dazu bringen, Sie als nicht handlungsorientiert anzusehen. Sie müssen Ihre Experimentierbereitschaft stärken. Gute Freunde können Ihnen helfen, die Vorteile neuer Vorgehensweisen zu bewerten.
- Wenn andere Sie während eines Meetings nach Ihrer Meinung fragen, sind sie gewöhnlich der Ansicht, dass Sie einen nützlichen Beitrag einbringen werden. Unter diesen Umständen müssen Sie Ihre Meinung frei zum Ausdruck bringen. Es könnte hilfreich sein, wenn Sie ein Selbstsicherheitstraining durchführen würden.

## DISTANZIERT - HOHES RISIKO

- Wenn Sie in Hochform sind, sind Sie ein entschlossener und selbständiger Mensch, der sich nicht leicht einschüchtern lässt und der sich auch in schwierigen Zeiten zu helfen weiss.
- Nach wichtigen Meetings sollten Sie mit anderen nochmals darüber sprechen, um sicherzugehen, dass diese dieselbe Botschaft wie Sie erhalten haben. Sie können sich als Leitfaden für Ihr Vorgehen darauf verlassen, dass andere das ebenfalls gut finden.
- Ihre Zähigkeit und Ihre Unabhängigkeit sind in manchen Situationen wünschenswerte Eigenschaften, können Sie jedoch daran hindern, sich Feedback anzuhören. Sie müssen sich darüber im Klaren sein und sich gezielt bemühen, von den Ratschlägen und Tipps Ihrer Freunde zu profitieren.
- Ihre Neigung, ziemlich direkt und unverblümt zu sagen was Sie denken, kann die Möglichkeit beeinträchtigen, andere für Ihre Ideen und Überzeugungen einzunehmen und ein Team aufzubauen.
- Obwohl Sie es vielleicht bevorzugen allein zu arbeiten – besonders, wenn Sie unter Druck sind - müssen Sie aus Ihrem Büro herauskommen und sich jeden Tag mit Ihren Angestellten unterhalten. Dies mag am Anfang schwierig sein, ist jedoch für Sie ein ganz wichtiger Weg, Teilnahme zu zeigen und zuzuhören.



# EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

---

## PASSIVER WIDERSTAND - HOHES RISIKO

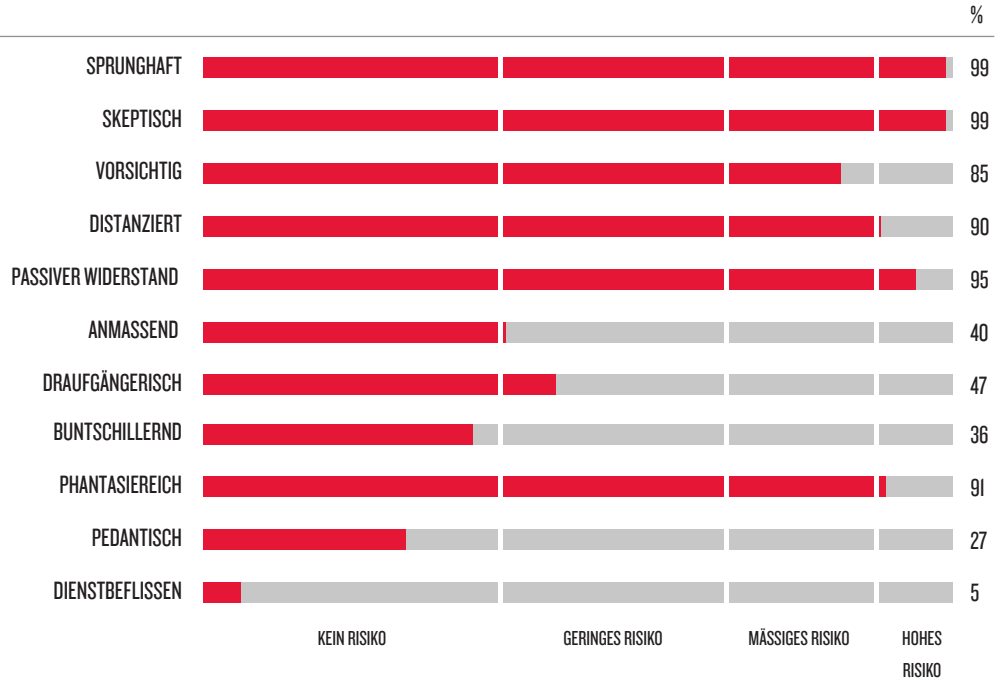
- Sie sind selbständig, gewandt im Umgang mit anderen und können auf diplomatische Weise „Nein“ sagen. Sie stellen wenig Forderungen an andere, ausser der, in Ruhe gelassen zu werden, um Ihre Arbeit auf Ihre Art und Weise zu erledigen.
- Sie sehen sich mehr von Inkompetenz umgeben, als andere das tun. Obwohl Sie vielleicht annehmen, dass andere naiv sind, könnten Sie doch von deren Optimismus und Vertrauen profitieren.
- Machen Sie sich klar, dass Sie u.U. gereizt reagieren, wenn andere versuchen, Ihnen Ratschläge zu geben. Gestatten Sie sich, sich von Freunden oder Ihrer Familie leichter beeinflussen zu lassen und entwickeln Sie mehr Bereitschaft, die kleinen Extra-Dinge zu erledigen, um die diese Sie bitten.
- Halten Sie die Versprechen, die Sie anderen gegenüber abgeben in Grenzen, aber sorgen Sie dafür, die Versprechen zu erfüllen, die Sie gegeben haben.

## PHANTASIEREICH - HOHES RISIKO

- In Hochform sind Sie ein faszinierender, visionärer und anregender Mensch. Andere wissen Ihre Vorstellungskraft, Ihre Vision und Ihr kreatives Denken zu schätzen.
- Denken Sie daran, immer klar zu kommunizieren, damit Ihre Ideen nicht verloren gehen oder nicht umgesetzt werden.
- Ihre Karriere wird sich dann am produktivsten entfalten, wenn Sie sich auf die Ideen konzentrieren, die andere – und nicht Sie - am interessantesten finden. Auf diese Weise werden mehr von Ihren Ideen in Ergebnisse umgesetzt.
- Sie müssen sich wahrscheinlich mit jemandem zusammentun, der vielleicht weniger kreativ ist, der jedoch bei der Umsetzung besser ist. Sie brauchen Unterstützung, um Ihre Ideen zur Entfaltung zu bringen und die beste Art, dies zu tun, ist die Zusammenarbeit mit jemandem, dem Ihre Ideen gefallen und der Ihnen bei der Umsetzung helfen möchte.



# SKALEN



## Unterskalen

### Sprunghaft



### Anmassend



### Pedantisch



### Skeptisch



### Draufgängerisch



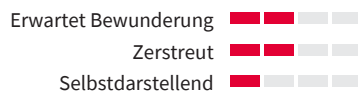
### Dienstbeflissen



### Vorsichtig



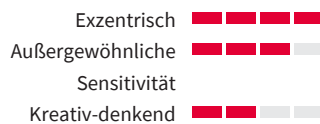
### Buntschillernd



### Distanziert



### Phantasie reich



### Passiver Widerstand

