



# RISIKEN

## ENTGLEISUNGSTENDENZEN UND IN DER PERSÖNLICHKEIT VERANKERTE LEISTUNGSRISIKEN

---

**Bericht für:** Sam Poole 1

**ID:** HJ883673

**Datum:** 06.04.2023



# 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.

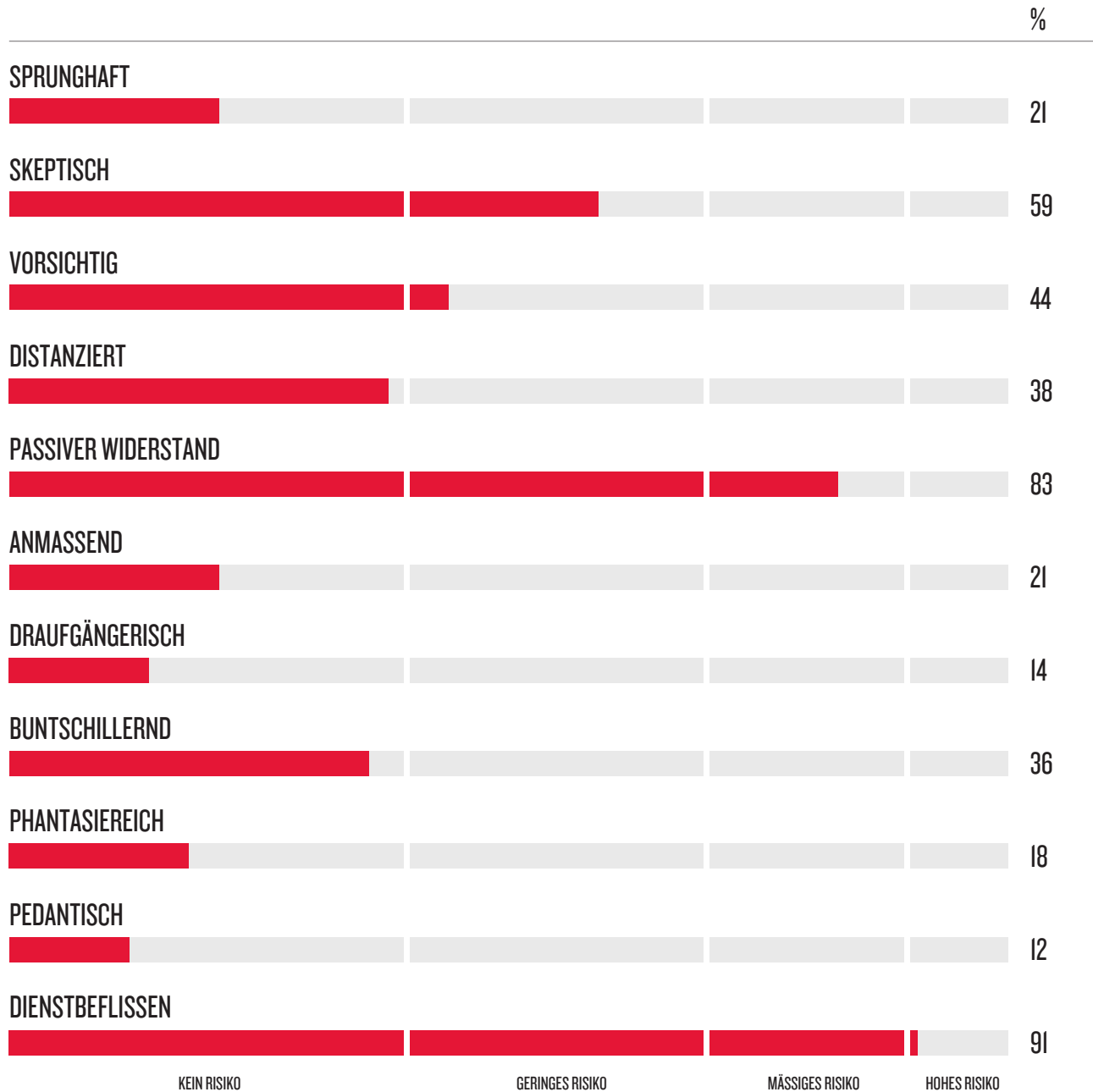
**Pedantisch** Betrifft Gewissenhaftigkeit, Perfektionismus und der Schwierigkeit, zufrieden gestellt werden zu können. Ergebnis: Neigt dazu, seinen Mitarbeitern Entscheidungsbefugnisse abzusprechen.

**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.



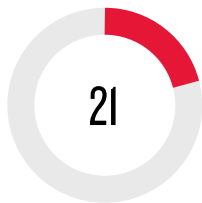
# DAS LEADERSHIP RISIKO PROFIL

## SKALEN



# SPRUNGHAF

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



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 ruhig, ausgeglichen und beständig.
- Äussern ihre Gefühle auf eine vernünftige Art und Weise.
- Scheinen gewöhnlich in guter Stimmungslage zu sein.
- Sind nicht so leicht aus der Ruhe zu bringen.
- Sind in der Lage, menschliche Beziehungen und Bindungen aufrechtzuerhalten.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Ihr ruhiges, selbstbewusstes und stetes Wesen trägt zu Ihrer Fähigkeit, andere Menschen zu führen und ihnen vorzustehen bei, weil Verlässlichkeit das Vertrauen stärkt. Wahrscheinlich sind Sie ein kollegialer Kollege, der seine Emotionen im Griff hat. Und wahrscheinlich gehen Sie Stresssituationen auch sehr gefasst an. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

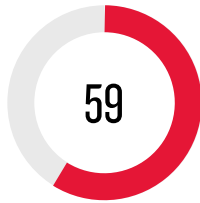
**GELASSENHEIT** Ihr Team schätzt Ihren steten und ausgeglichenen Stil. Ausserdem schätzt es Ihren gleichmässigen, berechenbaren und ausgleichenden Einfluss in Stresssituationen sowie Ihre Neigung, in Stresssituationen die Ruhe zu bewahren.

**FAIRNESS GEGENÜBER ANDEREN** Als Führungskraft sollten Sie eine klare Linie verfolgen und nicht eine sprunghafte Begeisterung für Menschen und Projekte entwickeln. Ihre Mitarbeiter werden Ihre Ausgeglichenheit zu schätzen wissen.

**AUSDAUER** Als Führungskraft werden Ihre Mitarbeiter Ihre Standhaftigkeit und Ihre Fähigkeit zu schätzen wissen, Projekte, ohne Rücksicht auf mögliche Fallen, Hindernisse und Probleme, durchzuführen. Es ist unwahrscheinlich, dass Sie aufgeben, wenn es „hart auf hart“ kommt - Stattdessen engagieren Sie sich noch mehr, um alles zu erledigen.

# SKEPTISCH

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



GERINGES RISIKO

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

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

- Hören sich Kommentare und Feedback an, ohne in die Defensive zu gehen.
- Bauen ihre Beziehungen auf Vertrauen auf.
- Sind nicht nachtragend.
- Sind als Mitarbeiter wahrscheinlich leicht zu führen.
- Nehmen die Dinge nicht so leicht persönlich.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie erscheinen als positiver und vertrauenswürdiger Mensch, der die Fähigkeit besitzen sollte, Beziehungen zu Mitarbeitern und Kollegen aufzubauen und zu pflegen. Ihre realistische Einschätzung der Leistung anderer Menschen und Ihre Bereitschaft, Ihre Mitarbeiter zu unterstützen, sind einem positiven Arbeitsklima zuträglich. Bezüglich zukünftiger Geschäfte sind Sie optimistisch, was Ihrem Vorgesetzten gefallen müsste. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

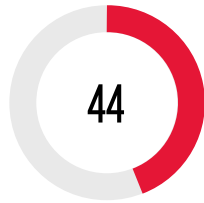
**ANDERE BEEINFLUSSEN UND ÜBERZEUGEN** Sie scheinen ein kooperativer Mensch zu sein, der das Beste aus jeder Situation machen kann. Sie bemühen sich gerne um Einigkeit, weil Sie andere davon überzeugen wollen, die Dinge in die Hand zu nehmen. Es ist jedoch möglich, dass Sie im Laufe der Zeit bemerken, dass andere Ihre ehrliche Natur auszunutzen versuchen.

**AUFGESCHLOSSENHEIT GEGENÜBER IDEEN** Andere schätzen Ihre Bereitschaft Vorschlägen zuzuhören sowie Ihre Fähigkeit, Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven zu sehen.

**OBJEKTIVITÄT** Andere schätzen Ihre unparteiische und objektive Sichtweise.

# VORSICHTIG

Beschreibt übermässig konservative Entscheidungen und Maßnahmen zur Risikominimierung.



GERINGES RISIKO

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

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

- Erscheinen selbstbewusst und erfahren.
- Scheinen keine Angst davor zu haben, Fehler zu machen.
- Experimentieren mit neuen Methoden und Techniken.
- Können Enttäuschungen gut verkraften.
- Akzeptieren neue Herausforderungen.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Wegen Ihrer positiven Grundhaltung, Ihres Selbstvertrauens und Ihres Optimismus sollten Sie in der Lage sein, sich schwierigen Herausforderungen zu stellen und schwierige Entscheidungen zu treffen. Ausserdem sind Sie bereit, zu experimentieren und neue Dinge auszuprobieren, was Sie in die Lage versetzt, Ihre Karriere aktiv zu unterstützen. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

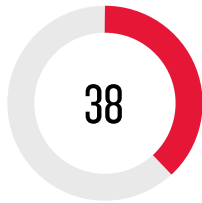
**ENTSCHLUSSFREUDIGKEIT** Sie erscheinen selbstbewusst in Ihrem Urteilsvermögen und in Ihrer Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen. Stellen Sie deshalb sicher, dass Sie anderen Menschen die Gründe für Ihre Entscheidungen auch mitteilen.

**HANDLUNGSORIENTIERUNG** Wenn Sie sich bemühen, Aufgaben zu Ende zu bringen, neigen Sie dazu, Fehler zu machen und anschließend unbeiirt weiterzuarbeiten.

**SELBSTBEWUSSTE FÜHRUNG** Ihre Entscheidungskraft und Ihr Selbstvertrauen sollten andere überzeugen, Ihnen zu folgen. Vergewissern Sie sich deshalb, dass Ihre Entscheidungen wohl durchdacht sind, denn andere folgen Ihnen auf Grund Ihres Selbstbewusstseins.

# DISTANZIERT

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



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 kontaktfreudig, freundlich, liebenswürdig und verständnisvoll.
- Können auch zu Fremden schnell Kontakt aufnehmen.
- Kommunizieren effektiv und wirkungsvoll.
- Kümern sich um die Lösung von Problemen.
- Haben Verständnis für die Gefühle anderer.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Ihr Taktgefühl und Ihre Ansprechbarkeit zeigen, dass Sie ein guter Zuhörer sind, was Ihre Fähigkeit, Mitarbeiter zu führen, stärkt. Ausserdem ist Ihre umgängliche und leicht zugängliche Art dabei behilflich, andere in die geschäftsstrategisch richtige Richtung einzubinden. Weil Sie den Bedürfnissen anderer offen gegenüberstehen, sollten Sie bereit sein, Feedback zu vermitteln und ihnen Gelegenheiten zur eigenen Entwicklung zu geben. Bei Teamaufgaben schneiden Sie eigentlich immer gut ab und Sie kommen gut mit unterschiedlichsten Vorgesetzten aus. Ihre Art und Weise, mit anderen zu interagieren, deutet darauf hin, dass Ihre Karriere nicht durch Auseinandersetzungen oder Konflikte erschwert werden sollte. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**ANDERE MOTIVIEREN** Sie erscheinen gegenüber anderen offen, was Ihnen erlauben sollte, sie für Ihre Ideen und Strategien zu gewinnen.

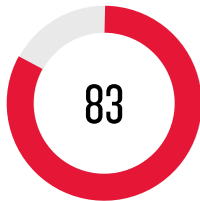
**AUFBAU VON BEZIEHUNGEN** Es sollte Ihnen leicht fallen, gute Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen. Sie sind sich über die zwischenmenschlichen Auswirkungen Ihrer Handlungen im Klaren und können mit Kollegen und Ihren Mitarbeitern eine funktionierende Beziehung aufbauen.

**ZUGÄNGLICHKEIT** Sie sind auch in Zeiten von Stress und schwerer Arbeitsbelastung zugänglich und leicht ansprechbar.



# PASSIVER WIDERSTAND

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



**MÄSSIGES RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

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

- Sie treten gesellschaftlich gewandt auf.
- Sie mögen keine Unterbrechungen.
- Sie neigen dazu, die Kompetenz der obersten Führungsebene in Frage zu stellen.
- Sie neigen dazu Aufgaben zu verschieben die Ihnen nicht angenehm sind.
- Sie wirken möglicherweise verbissen und eigensinnig, wenn Sie unter dem Druck stehen, Ergebnisse abliefern zu müssen.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Ihre Ergebnisse auf dieser Skala deuten darauf hin, dass Sie charmant, umgänglich, kooperativ und zur Unterstützung anderer bereit sind. Sie reagieren jedoch empfindlich auf Anzeichen von Kritik oder Respektlosigkeit seitens anderer Personen aus Ihrem Unternehmen und wenn Sie derartige Anzeichen wahrnehmen, dann schieben Sie Dinge vor sich her, oder Sie treten in den Bummelstreik. Obwohl Sie Mitarbeiter hilfreich bei deren Karriereentwicklung unterstützen könnten, müssen Sie das auch wollen und dazu in der Stimmung sein. Sie unterstützen Vorgesetzte die Ihr Vertrauen gewonnen haben, arbeiten aber nicht gut mit jenen, die das nicht tun. Ihre stille Sturheit kann Ihre Fähigkeit behindern, ein funktionierendes Team aufzubauen.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

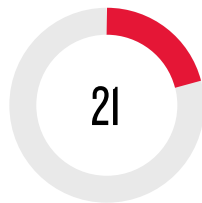
**FÖRDERN VON TEAMARBEIT** Von vornherein unterstützen Sie Projekte und Menschen, halten aber nicht immer bis zum Ende durch, wenn Sie für sich keinen persönlichen Nutzen sehen. Dies könnte Ihre Beziehungen zu anderen Menschen belasten.

**KOOPERATION UND FRISTGERECHTE ERGEBNISSE** Wenn Sie im Stress sind oder unter Druck stehen, dann neigen Sie dazu, anderen die Schuld zuzuschieben für Ihr Unvermögen, vereinbarte Fristen einzuhalten.

**VERTRAUENSBILDUNG** Wenn Sie mit einer Sache nicht ganz einverstanden sind, kann es sein, dass Sie in den Bummelstreik treten und die Sache nicht voll unterstützen. Damit könnten Sie aber das Vertrauen anderer Menschen in Sie untergraben.

# ANMASSEND

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



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 bescheiden und unauffällig.
- Werden andere wahrscheinlich nicht unterbrechen, kritisieren oder provozieren.
- Versäumen es, sich für sich selbst einzusetzen.
- Übernehmen die Verantwortung für Misserfolge und Fehler.
- Zeigen einen Mangel an eigenem Anspruchsdenken.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie haben ein bescheidenes und unprätentiöses Auftreten und sollten mit einer Vielzahl von Vorgesetzten gut zurechtkommen können. Sie schätzen Ihre eigenen Fähigkeiten und Ihre Bedeutung realistisch ein, was Ihrer Glaubwürdigkeit zugutekommt. Sie zögern möglicherweise, anderen Feedback bezüglich ihrer dürftigen Arbeitsleistung zu geben, würden dies aber wahrscheinlich auf Aufforderung hin tun. Ihre Pläne für Ihre berufliche Laufbahn vertreten Sie vielleicht nicht sehr engagiert und Sie zögern wahrscheinlich, sich in Zukunft in Ihrem Unternehmen auf eine Schlüsselposition zu bewerben und warten eher darauf, dass andere Ihre Leistungen und Fähigkeiten bemerken. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**PERSPEKTIVEN ERKENNEN** Obwohl Sie gute Ideen haben, wie man das Geschäft weiterentwickeln könnte, kann es sein, dass Sie diese nicht mit genügend Leidenschaft vertreten und sich dafür einsetzen.

**PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG** Sie hören sich Feedback an und sind bereit, andere um ein Urteil über Ihre Leistungen zu bitten (Kollegen, beteiligte Personen im weitesten Sinne usw.). Diese Offenheit ist Ihrer Entwicklung förderlich.

**AUF RESULTATE DRÄNGEN** Ihre natürliche Bescheidenheit und Ihre Beherrschtheit veranlassen Sie eventuell, sich zurückzuhalten und Ihre Erwartungen zu tief anzusetzen.

# DRAUFGÄNGERISCH

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



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 vorsichtig, verantwortlich und angemessen im Umgang mit anderen.
- Lernen aus Fehlern.
- Gehen respektvoll mit anderen um.
- Beachten und befolgen die Vorschriften, die in ihrem Unternehmen gelten.
- Vermeiden unnötige Risiken.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Ihre Neigung, unnötige Risiken zu vermeiden und sich immer an die Spielregeln zu halten, macht Sie zu einem hochgeschätzten Mitglied Ihres Unternehmens. Ihr Vorgesetzter schätzt Ihre Verlässlichkeit und hat das Vertrauen, dass Sie die Folgen vorgeschlagener Massnahmen gründlich durchdenken. Sie sind von Natur aus eher vorsichtig und werden kaum Fehler bei Ihrem eigenen Karrieremanagement begehen. Dabei ist es jedoch unwahrscheinlich, dass Sie viele Risiken eingehen. Bei der Formulierung einer Geschäftsstrategie erinnern Sie sich an vergangene Fehler und versuchen das Risiko auf ein Mindestmass zu beschränken. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

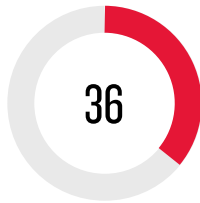
**ENTSCHEIDUNGSQUALITÄT** Sie haben sich selbst unter Kontrolle, verhalten sich im Umgang mit anderen stets angemessen und nehmen die Folgen von dem, was Sie tun, wichtig. Sie lernen viel aus persönlichen Erfahrungen und den Ratschlägen anderer.

**EINGEHEN VON RISIKEN** Sie übernehmen keine risikoreichen oder spekulativen Projekte, ohne vorher sorgfältig abzuwägen und Ihre Vorgehensweise festzulegen. Sie neigen eventuell sogar dazu, kalkulierbaren Risiken auszuweichen. Ihre natürliche Vorsicht könnte Sie veranlassen, gute Gelegenheiten zu verpassen, was Ihrer Karriere nicht förderlich ist.

**AUS ERFAHRUNG LERNEN** Sie übernehmen die Verantwortung für die Folgen Ihrer Handlungen. Sie orientieren sich an früheren Vorgängen, die für Sie richtungsweisend bei zukünftigen Entscheidungen und zukünftigem Verhalten sind. Vielleicht sind Sie auch dann möglicherweise zu zögerlich, wenn Sie in bestimmten Situationen zu Massnahmen greifen sollen, in denen Sie noch über keine Erfahrungen verfügen.

# 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.



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 praktisch, stetig und vernünftig.
- Bleiben an der gestellten Aufgabe dran.
- Lenken die Aufmerksamkeit nicht auf sich.
- Treffen realistische Entscheidungen.
- Erscheinen vernünftig, überlegt und aufgabenorientiert.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Als Vorgesetzter schätzen Ihre Mitarbeiter Ihren professionellen Stil, bei dem es „keine Überraschungen“ gibt. Als Förderer und Mentor Ihrer Mitarbeiter erteilen Sie wohldurchdachte und praktische Ratschläge. Sie müssten mit vielen Vorgesetzten gut zusammenarbeiten können, weil diese Ihren steten und vernünftigen Stil bei der Bewältigung von Problemen zu schätzen wissen. Sie planen Ihre Karriere praktisch und wohldurchdacht. Sie sind jedoch bei Belangen, die Weitsicht und langfristige Planung erfordern, nicht unbedingt eine Stütze, sobald diese eine radikale Abwendung von früheren Strategien erfordern. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**KLARE ANWEISUNGEN GEBEN** Sie sollten sich klar und verständlich ausdrücken können, ganz gleich wie gross der Druck ist, der auf Ihnen lastet.

**KREATIVITÄT** Sie sollten in der Lage sein, praktische Lösungen anzubieten, auch wenn Sie unter Druck stehen. Ausserdem sind Sie eine gute Bezugsquelle, wenn es darum geht, die Praktikabilität neuer Ideen und Initiativen zu überprüfen.

**KONZENTRATION AUFRECHTERHALTEN** Sie sollten in der Lage sein, Ihre Konzentration auf wichtige Probleme und Fragestellungen aufrechtzuerhalten, auch wenn Sie von allen Seiten abgelenkt werden.

# 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

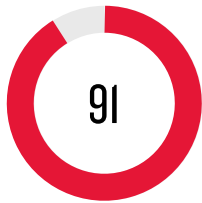
**MIT MEHRDEUTIGKEIT UMGEHEN** Sie können flexibel bleiben und halten sich Ihre Optionen offen, auch wenn auf Ihnen erheblicher Ergebnisdruck lastet.

**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.



HOHES RISIKO

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

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

- Scheinen gefällig, bescheiden und angenehm.
- Halten regelmässig Rücksprache mit ihrem Vorgesetzten.
- Scheinen ein sehr guter Teamplayer zu sein.
- Sind wohlgezogen und höflich.
- Widersetzen sich nur selten betrieblichen Anordnungen und Bestimmungen.

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie sind ein angenehmer Mensch und scheinen gefallen zu wollen. Als Führungskraft kommen sie gut mit Ihren Angestellten aus, neigen jedoch dazu, sich auf die Position des Managements einzunehmen, wenn Probleme auftreten sollten. Da Sie ein guter Teamplayer sind, der die Ziele und Entscheidungen des Teams unterstützt, sind Sie u.U. nur zögernd bereit, eine entgegengesetzte Meinung zu äussern oder einen unterschiedlichen Standpunkt zu vertreten. Sie suchen nach Rat und Unterstützung beim Aufbau und Vorantreiben Ihrer Karriere. Wahrscheinlich sind Sie bei vielen Vorgesetzten auf Grund Ihrer loyalen und unterstützenden Haltung gerne gesehen.

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**KONFLIKTE ANGEHEN** Sie neigen von Natur aus dazu, Konflikten und Konfrontationen aus dem Weg zu gehen. Ihren Mitarbeitern geben Sie negatives Feedback u.U. erst mit Verzögerung oder geben dieses in sehr abgemilderter Form.

**SELBSTÄNDIG HANDELN** Andere erleben Sie als jemanden der u.U. nur widerwillig Position bezieht, wenn es um kontroverse Angelegenheiten geht, bzw. sie erleben Sie als nicht gewillt, sich anderen entgegen zu stellen, wenn Sie der Ansicht sind, dass diese im Unrecht sind.

**IHRE ANGESTELLTEN UNTERSTÜTZEN** Sie setzen sich u.U. nicht genug für Ihre Mitarbeiter ein und schirmen diese nicht gegen unangemessene Forderungen und Anfragen von Führungskräften des Unternehmens ab.

# EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

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

---

## PASSIVER WIDERSTAND - MÄSSIGES RISIKO

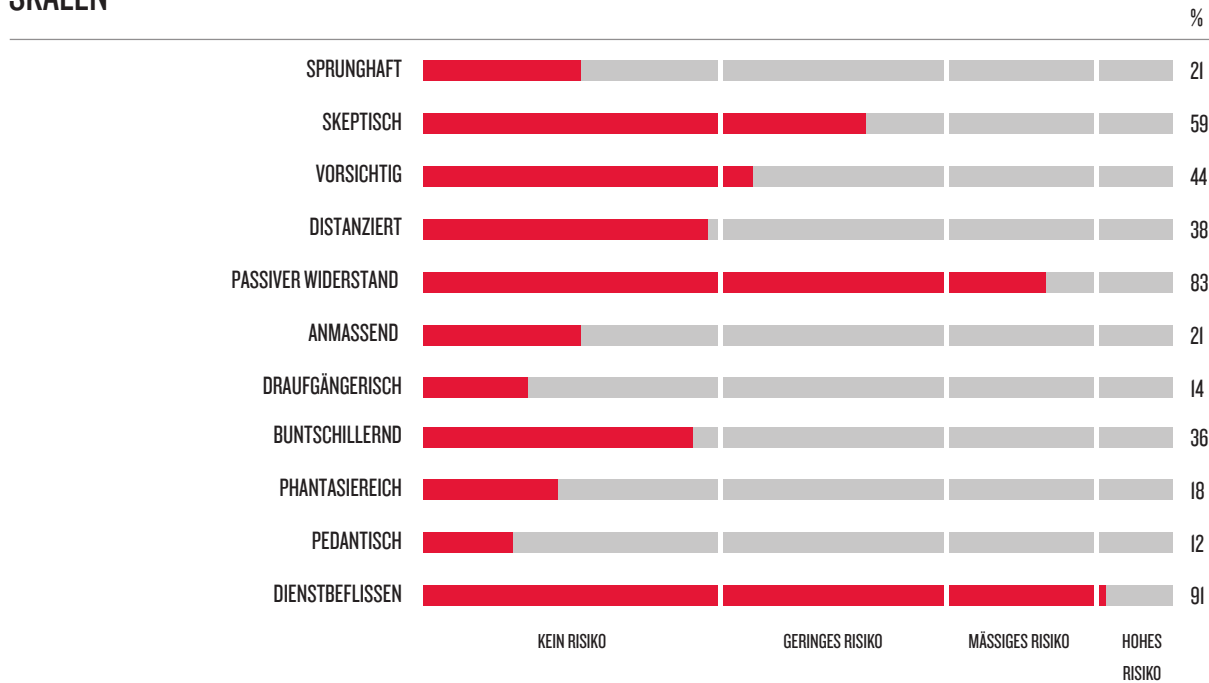
- Sie sind selbständig, gewandt im Umgang mit anderen und können auf diplomatische Weise „Nein“ sagen. Sie stellen wenig Forderungen an andere, ausser der, in Ruhe gelassen zu werden, um Ihre Arbeit auf Ihre Art und Weise zu erledigen.
- Sie sehen sich mehr von Inkompetenz umgeben, als andere das tun. 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.

## DIENSTBEFLISSEN - HOHES RISIKO

- Sie sind ein kooperativer, angenehmer Mensch, der gut im Team arbeitet. Sie sind gut, wenn es darum geht, einen Streit zu schlichten und verletzte Gefühle in Ordnung zu bringen und Sie sind loyal, wenn es gute Leute und gute Projekte zu unterstützen gilt.
- Wenn Sie die Loyalität Ihrer Angestellten erhalten wollen, denken Sie daran, dass Sie diesen gegenüber auch loyal sein müssen, selbst wenn das heisst, dass Sie damit gelegentlich Vorgesetzte verärgern.
- Wenn man Sie nach Ihrer Meinung fragt, dann nehmen Sie sich Zeit, denken Sie nach woran Sie glauben und seien Sie bereit, Ihre Meinung auch zu verteidigen, wenn das nötig ist.
- Obwohl Ihnen Konflikte zuwider sind, wird es Zeiten geben, wo Sie anderen klar Ihre Sichtweise mitteilen und eine entgegengesetzte Meinung vertreten müssen. Langfristig hängt davon Ihre Glaubwürdigkeit ab.

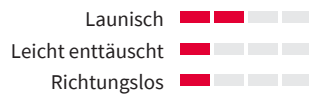


## SKALEN

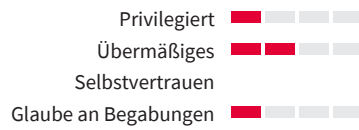


## Unterskalen

### Sprunghaft



### Anmassend



### Pedantisch



### Skeptisch



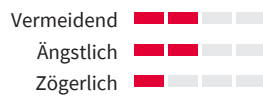
### Draufgängerisch



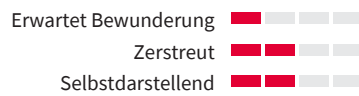
### Dienstbeflissen



### Vorsichtig



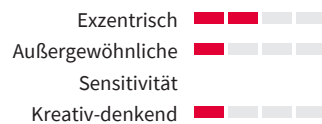
### Buntschillernd



### Distanziert



### Phantasie reich



### Passiver Widerstand

