



26. Oktober 2018

BERICHT ZUM ENTSCHEIDUNGS- STIL

Sam Poole

ID HC781327

ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Bericht untersucht den Urteils- und Entscheidungsstil von Herrn/Frau **Poole**, indem ausgewertet wird, wie er/sie Informationen verarbeitet, Entscheidungen trifft und auf Feedback über seine/ihre Entscheidungen reagiert. Diese Seite beinhaltet eine Zusammenfassung seiner/ihrer Ergebnisse aus allen Abschnitten des Berichts. Die nächste Seite liefert genauere Ergebnisse für jeden Abschnitt.

INFORMATIONSVERRARBEITUNGSSTIL | QUALITATIV

Wie effektiv verarbeitet Herr/Frau **Poole** die notwendigen Informationen, um Entscheidungen zu treffen?

In Bezug auf den Informationsverarbeitungsstil scheint Herr/Frau **Poole** geschickt in der Auffassung von Wörtern und ihrer Bedeutung zu sein; er/sie ist möglicherweise mehr daran interessiert, personenbezogene Probleme zu verstehen als daran, abstrakte, analytische Probleme zu lösen.

verbales Niveau **HOCH**
numerisches Niveau **DURCHSCHNITT**

ENTSCHEIDUNGSTENDENZEN UND -STIL | WIRTSCHAFTSPRÜFER

Wie geht Herr/Frau **Poole** von Natur aus die Entscheidungsfindung an?

Der Entscheidungsstil von Herrn/Frau **Poole** ähnelt dem eines Wirtschaftsprüfers; er/sie versucht möglicherweise, Gefahren zu vermeiden und kurzfristige Kosten zu minimieren, indem er/sie taktische Entscheidungen trifft, die auf Leitlinien und empirischen Daten beruhen.

gefahrenvermeidend vs. **GEFAHREN-VERMEIDEND**
gewinnsuchend
taktisch vs. strategisch **TAKTISCH**
datengesteuert vs. intuitiv **DATENGESTEUERT**

REAKTIONEN AUF FEEDBACK | NEUTRAL

Wie reagiert Herr/Frau **Poole** normalerweise auf Feedback über seine/ihre Entscheidungen?

Herr/Frau **Poole** könnte auf schlechte Nachrichten emotional reagieren, sich jedoch auf das Problem konzentrieren, sobald er/sie sich wieder gefangen hat. Menschen mit ähnlichen Verhaltensweisen profitieren normalerweise von Coaching, weil sie oftmals motiviert sind, ihr Verhalten zu ändern und ihre Leistungen zu verbessern.

abwehrend vs. besonnen **ABWEHREND**
verleugnend vs. **AKZEPTIEREND**
akzeptierend
oberflächlich vs. aufrichtig **AUFRICHTIG**

EINLEITUNG

Das Urteilsvermögen von Führungskräften spiegelt sich in ihren Entscheidungen wider. Obwohl die Entscheidungen von Führungskräften das Schicksal ihrer Unternehmen bestimmen, ist im Durchschnitt die Hälfte ihrer Entscheidungen falsch. Aus diesem Grund bedeutet ein gutes Urteilsvermögen nicht nur, gute Entscheidungen zu treffen, sondern auch angemessen auf schlechte Entscheidungen zu reagieren. Manche Führungskräfte schieben die Schuld auf andere und/oder sie bestreiten, dass sie einen Fehler begangen haben, wenn sie damit konfrontiert werden, dass ihre Entscheidungen falsch waren. Andere Führungskräfte suchen Feedback, lernen aus ihren Fehlern und vermeiden es, sie zu wiederholen. Wie Führungskräfte auf Feedback über ihre Entscheidungen reagieren, zeigt sich in ihrer Bereitschaft, Coaching zu akzeptieren, was ein wichtiges Element eines guten Urteilsvermögens und des beruflichen Erfolgs ist.

Weil schlechte Entscheidungen so häufig vorkommen und ernsthafte Folgen nach sich ziehen, muss man unbedingt versuchen, den Entscheidungsprozess zu verbessern. Sich den eigenen Entscheidungsstil bewusst zu machen und Coaching besser zu akzeptieren, kann Menschen dazu verhelfen, bessere Entscheidungen zu treffen und schlechte schneller zu korrigieren. Der Hogan Bericht zum Entscheidungsstil bietet Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten, um Menschen dabei zu unterstützen, diese Ziele zu erreichen.

Dieser Bericht beschreibt den Entscheidungsprozess anhand dreier Komponenten:

INFORMATIONSV VERARBEITUNG

Wie Menschen Information
verarbeiten

verbale Information(en)
vs.
numerische Information(en)

ENTSCHEIDUNGSANSATZ

Wie Menschen an eine
Entscheidung herangehen

gefahrenvermeidend
vs.
gewinnsuchend

taktisch
vs.
strategisch

datengesteuert
vs.
intuitiv

REAKTIONEN AUF FEEDBACK

Wie Menschen auf Feedback
über ihre Entscheidungen
reagieren

abwehrend
vs.
besonnen

verleugnend
vs.
akzeptierend

oberflächlich
vs.
aufrichtig

INFORMATIONSVERRARBEITUNGSSTIL

Je nachdem, wie Menschen die zur Entscheidungsfindung erforderlichen Informationen verarbeiten, können sie einer von vier Kategorien zugeteilt werden. Jede dieser Gruppen verfügt hinsichtlich der Problemlösung und Entscheidungsfindung über charakteristische Stärken und Schwächen. Dies ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass die Menschen in den jeweiligen Gruppen an der Lösung unterschiedlicher Problemarten interessiert sind:

HOCH VERBAL	<p><input checked="" type="checkbox"/> QUALITATIV</p> <p>Diese Personen verarbeiten verbale Informationen effizienter als numerische Informationen. Da sie es oft vorziehen, Ereignisse mit Worten zu beschreiben und emotionale Erlebnisse zu schaffen, zeigen sie meist gute Leistungen in den Bereichen Kommunikation, Literatur, Philosophie, Journalismus und Werbung.</p>	<p><input type="checkbox"/> FLEXIBEL</p> <p>Diese Personen können sowohl verbale als auch numerische Informationen effizient verarbeiten. Weil sie unabhängig vom Thema Probleme lösen können, sind sie oft gut in Berufen, die schnelle Entscheidungsfindungen in verschiedenen Themenbereichen erfordern.</p>
DURCHSCHNITTLICH VERBAL	<p><input type="checkbox"/> BEWUSST</p> <p>Diese Personen lassen sich zur Verarbeitung verbaler und numerischer Informationen viel Zeit, weil sie durchdachte Entscheidungen treffen wollen, die auf einem fundierten Verständnis der Fakten beruhen. Sie sind oft gut in Berufen, die durchdachte Entscheidungen erfordern, die auf einem breiten Spektrum an Informationen beruhen.</p>	<p><input type="checkbox"/> QUANTITATIV</p> <p>Diese Personen verarbeiten numerische Informationen effizienter als verbale Informationen. Sie identifizieren gerne Muster und Regeln innerhalb von Zahlenreihen und prognostizieren Ergebnisse, so dass sie meistens in den Bereichen Finanzen, Buchhaltung, Ingenieurwesen und Informatik gute Leistungen zeigen.</p>
	DURCHSCHNITTLICH NUMERISCH	HOCH NUMERISCH

Herr/Frau **Poole** erzielte eine durchschnittliche Punktzahl für die Verarbeitung numerischer Informationen und eine hohe Punktzahl für die Verarbeitung verbaler Informationen. Menschen mit vergleichbaren Punktzahlen neigen dazu, Wörter und Konzepte gut zu verstehen und einzusetzen. Sie kommunizieren ihre Entscheidungen oft effektiv und genießen den Prozess der Selbstdarstellung. Dieser Informationsverarbeitungsstil erleichtert auch das Verständnis und die Deutung der Gefühle und Absichten anderer Menschen. Qualitative Informationsverarbeiter neigen dazu, die Analyse von personenbezogenen Problemen der Analyse von abstrakten, logischen oder mathematischen Problemen vorzuziehen.

NUMERISCH VS. VERBAL

Der Informationsverarbeitungsstil von Herrn/Frau **Poole** leitet sich von der Kombination seiner/ihrer Ergebnisse aus dem numerischen und dem verbalen Abschnitt des Hogan Urteilstests ab.

NUMERISCHER ABSCHNITT

ANTWORTVERSUCHE 15 / 15

BENÖTIGTE ZEIT 0 / 10 Minuten

GESAMTPUNKTZAHL 2 / 15

VERBALER ABSCHNITT

ANTWORTVERSUCHE 48 / 48

BENÖTIGTE ZEIT 0 / 2 Minuten

GESAMTPUNKTZAHL 28 / 48

ENTSCHEIDUNGSANSATZ

Bei den geschäftlichen Entscheidungen der meisten Menschen werden drei unabhängige Ansätze erkennbar. Die Vorentscheidungsansätze von Herrn/Frau **Poole** sind im Folgenden dargestellt:



gefahrenvermeidend 53%
gewinnsuchend 47%

GEFAHRENVERMEIDEND VS. GEWINNSUCHEND | GEFAHREN-VERMEIDEND

Manche Menschen treffen Entscheidungen aus dem Wunsch heraus, finanzielle, rechtliche, physische oder andere Gefahren zu vermeiden; sie konzentrieren sich auf die negative Seite der Risiko-Gewinn-Gleichung und versuchen, ihre möglichen Verluste zu minimieren. Andere Menschen treffen Entscheidungen aus dem Wunsch heraus, so viel Gewinn wie nur möglich zu erzielen. Sie fühlen sich von der positiven Seite der Risiko-Gewinn-Gleichung angezogen und versuchen ständig, ihre Gewinne zu maximieren.

BEDENKEN SIE: Erklären Sie Ihre Gründe für wichtige Entscheidungen, die Sie treffen werden, und finden Sie heraus, ob andere Ihre Perspektive teilen. Nehmen sie dieselben Gefahren wahr? Sind sie über die möglichen Gefahren genauso besorgt wie Sie?

Versuchen Sie Ihre Begründung für die Entscheidungsfindung positiv auszudrücken. Fangen Sie mit den positiven Aspekten an, besprechen Sie dann die möglichen Gefahren und schliessen Sie mit einer positiven Bemerkung ab.



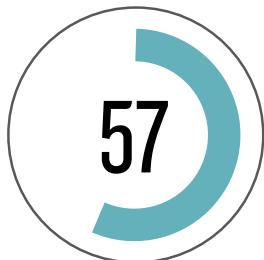
taktisch 83%
strategisch 17%

TAKTISCH VS. STRATEGISCH | TAKTISCH

Manche Menschen treffen Entscheidungen, indem sie hauptsächlich auf den direkten Kontext und auf relevante Details achten. Sie konzentrieren sich auf kurzfristige Dinge wie Kosten, Umsetzung und Krisenbekämpfung und machen sich über grössere strategische Fragen eventuell weniger Sorgen. Andere Menschen treffen Entscheidungen, die auf zukunftsorientierten Perspektiven, dem grossen Ganzen beruhen. Sie konzentrieren sich darauf, neue Möglichkeiten zu schaffen, und machen sich über Dinge wie Kosten und Umsetzung weniger Gedanken.

BEDENKEN SIE: Untersuchen Sie Entscheidungen von Menschen, die für ihr strategisches Denken bekannt sind, und suchen Sie nach den Punkten, die Sie nicht in Betracht gezogen haben. Fragen Sie sich, wie die Vision dieser Menschen ausgesehen haben könnte.

Versuchen Sie, sich auf die globalen und makroökonomischen Trends in Ihrer Branche zu konzentrieren. Verbinden Sie diese Trends mit Ihrer Langzeit-Geschäftsstrategie. Seien Sie sich darüber im Klaren, was Sie auf lange Sicht erreichen möchten.



datengesteuert 57%
intuitiv 43%

DATENGESTEUERT VS. INTUITIV | DATENGESTEUERT

Manche Menschen treffen Entscheidungen, indem sie relevante Daten und andere Fakten sorgfältig überprüfen. Es kann auch sein, dass sie ihre früheren Entscheidungen ab und zu überprüfen, um diese angesichts neuer Daten anzupassen. Andere Menschen haben einen intuitiveren Ansatz; sie treffen oft Entscheidungen, die auf ihrer bisherigen Erfahrung beruhen, und machen dann weiter.

BEDENKEN SIE: Wenn Sie Daten auswerten, versuchen Sie ihre Bedeutung im Kontext einer breiteren Organisation zu betrachten. Denken Sie darüber nach, wie organisatorische Perspektiven Ihre Deutung der Daten beeinträchtigen können.

Wenn Sie eine Lösung für ein komplexes Problem vorschlagen, denken Sie dabei an Ihre Zuhörer. Obwohl Sie selbst Daten und Analysen schätzen, ist es möglich, dass andere Menschen intuitivere Ansätze oder Zusammenfassungen einer detaillierten Analyse vorziehen.

ENTSCHEIDUNGSSTILE

Wir können den Entscheidungsstil einer Person durch die Kombination der drei Entscheidungsansätze beschreiben. Jeder Stil wird durch einen Beruf dargestellt, der am besten die Kombination von Ansätzen zur beruflichen Entscheidungsfindung repräsentiert. Bitte bedenken Sie jedoch, dass diese Stile repräsentativ für eine Denkweise sind und keine Indikatoren für mögliche berufliche Interessen, Vorlieben oder Leistungen darstellen. Jeder Entscheidungsstil ist durch seine eigenen Stärken und Herausforderungen gekennzeichnet. Im Allgemeinen sind die acht Stile und ihre typischen Entscheidungsansätze wie folgt definiert:

WIRTSCHAFTS- PRÜFER

Vermeiden Gefahren, indem sie taktische, datengesteuerte Entscheidungen treffen.

CHIRURGEN

Treffen taktische, erfahrungsbezogene Entscheidungen, um Gefahren zu vermeiden.

BÖRSEHÄNDLER

Suchen Gewinne, indem sie taktische, datengesteuerte Entscheidungen treffen.

VERTEIDIGUNGS- EXPERTEN

Verwenden strategische, datengesteuerte Entscheidungen, um langfristige Gefahren zu vermeiden.

POLITIKER

Suchen langfristige Gewinne, indem sie strategische, erfahrungsbezogene Entscheidungen verwenden.

SCHACHSPIELER

Verteidigen sich gegen Gefahren, indem sie strategische, erfahrungsbezogene Entscheidungen verwenden.

PROMOTER

Streben nach kurzfristigen Gewinnen, indem sie taktische, erfahrungsbezogene Entscheidungen treffen.

INVESTOREN

Maximieren langfristige Gewinne, indem sie strategische, datengesteuerte Entscheidungen treffen.

WIRTSCHAFTSPRÜFER

Der Entscheidungsstil von Herrn/Frau **Poole** weist darauf hin, dass er/sie wie ein(e) Wirtschaftsprüfer(in) denkt. Diese Menschen neigen dazu:

- unnötige Risiken zu vermeiden
- sich auf direkte, taktische Probleme zu konzentrieren
- auf Details zu achten
- Entscheidungen zu treffen, die auf Daten und Fakten beruhen
- ihre Entscheidungen regelmässig zu überprüfen und anzupassen
- eine aktive Beteiligung an der Arbeit vorzuziehen
- äusserst erfolgsorientiert zu sein
- ihre Arbeit voranzuplanen
- standardisierte und etablierte Verfahren vorzuziehen
- strenge Disziplin auszuüben, wenn sie eine Führungsposition innehaben

GEFAHREN-
VERMEIDEND

TAKTISCH

DATENGESTEUERT

REAKTIONEN AUF FEEDBACK

Die meisten Menschen zeigen in ihrer Reaktion auf negatives Feedback über ihre Entscheidungen eine von drei unterschiedlichen Tendenzen. Die Reaktionen von Herrn/Frau **Poole** auf dieses Feedback sind im Folgenden dargestellt:



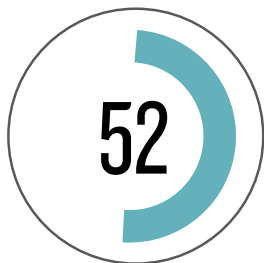
abwehrend 63%
besonnen 37%

ABWEHREND VS. BESONNEN | ABWEHREND

Manche Menschen reagieren emotional auf negatives Feedback, indem sie die Schuld auf externe Faktoren schieben, über die sie keine Kontrolle haben – z.B. andere Menschen, Umstände, Zeitplanung usw. Kurz gefasst, sie projizieren die Schuld nach aussen. Andere Menschen reagieren auf negatives Feedback, indem sie gelassen bleiben und sich in Ruhe überlegen, wie sie zu der schlechten Entscheidung beigetragen haben könnten.

BEDENKEN SIE: Wenn andere Ihre Entscheidungen kritisieren, versuchen Sie zu überlegen, wie es möglich gewesen wäre, die Entscheidungen anhand der von Ihnen kontrollierten Faktoren zu verbessern. Externe Faktoren sind wichtig, aber nehmen Sie sich Zeit, um darüber nachzudenken, was Sie anders hätten machen können.

Es mag sein, dass Sie dazu neigen, emotional auf negatives Feedback zu reagieren. Beruhigen Sie sich, bevor Sie antworten oder reagieren.



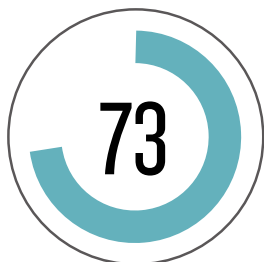
verleugnend 48%
akzeptierend 52%

VERLEUGNEND VS. AKZEPTIEREND | AKZEPTIEREND

Manche Menschen reagieren auf negatives Feedback mit Verleugnung und Ablenkung. Sie weigern sich möglicherweise, Fakten anzuerkennen, könnten Feedback ignorieren, eine Niederlage in einen Erfolg umdeuten oder einfach nur erwarten, dass andere diese Angelegenheit hinter sich lassen. Kurz gefasst, sie könnten bestreiten, dass Probleme vorliegen. Andere Menschen reagieren auf negatives Feedback, indem sie die Fakten sorgfältig betrachten, die Niederlage direkt angehen und negatives Feedback als ein Mittel zur Verbesserung zukünftiger Entscheidungen ansehen.

BEDENKEN SIE: Denken Sie darüber nach, wie Sie Feedback nutzen könnten, um zu lernen, was Sie richtig gemacht haben, nicht nur, was Sie anders machen könnten.

Denken Sie darüber nach, wann Sie sich zu schnell mit Feedback abgefunden haben. Die Verantwortung für Dinge zu übernehmen, die ausserhalb Ihrer Kontrolle liegen, kann genauso ineffektiv sein, wie die Verantwortung für Dinge von sich zu weisen, die Sie kontrollieren können.



oberflächlich 27%
aufrichtig 73%

OBERFLÄCHLICH VS. AUFRICHTIG | AUFRICHTIG

Manche Menschen können den Eindruck vermitteln, sie seien bereit, ihre Fehler zuzugeben und auf Empfehlungen, wie sie in der Zukunft bessere Entscheidungen treffen können, zu hören. In Wirklichkeit spielen sie den anderen jedoch nur etwas vor, um akzeptiert und anerkannt zu werden. Solche Menschen setzen oberflächliche Zustimmung dazu ein, eine ernsthafte Auseinandersetzung mit ihren Problemen zu vermeiden. Andere Menschen neigen dazu, sich aktiver mit negativem Feedback über ihre schlechten Entscheidungen auseinanderzusetzen, um neue Lösungen zu finden und in Zukunft bessere Entscheidungen zu treffen.

BEDENKEN SIE: Denken Sie an einen Fall, bei dem Ihr Wunsch, Ihre Leistungen zu verbessern, Sie dazu verleitet hat, Aktionen auf Feedback zu stützen, das nicht konstruktiv war.

Überlegen Sie sich, was Sie besser machen können, um die Qualität des Feedbacks, das Sie über Ihre Entscheidungen bekommen, zu verbessern.

REAKTIONEN AUF FEEDBACK

ABWEHREND

AKZEPTIEREND

AUFRICHTIG

Die Reaktionen von Herrn/Frau **Poole** auf Feedback über seine/ihre Entscheidungen weisen darauf hin, dass er/sie dazu neigen könnte:

- zuerst abwehrend und emotional auf negatives Feedback zu reagieren
- anfänglich andere Menschen oder externe Faktoren für frühere Fehler verantwortlich zu machen
- bereit zu sein, über frühere Fehler nachzudenken, nachdem das Schlimmste vorbei ist
- bei der Betrachtung von Feedback bescheiden und ehrlich zu sein
- sich ernsthaft mit Feedback-Sitzungen auseinanderzusetzen
- motiviert zu erscheinen, seine/ihre Leistungen zu verbessern und sein/ihr Verhalten zu ändern
- nach der anfänglichen emotionalen Reaktion von Coaching-Massnahmen zu profitieren

AUFGESCHLOSSENHEIT GEGENÜBER FEEDBACK & COACHING

Durch die Kombination aller in den drei Reaktionsarten erreichten Punkten können wir die allgemeine Aufgeschlossenheit einer Person gegenüber Feedback und Coaching beschreiben. Dies ist wichtig, denn es geht um die Herausforderungen, vor denen Herr/Frau **Poole** möglicherweise steht, wenn er/sie sein/ihr geschäftliches Urteilsvermögen durch Coaching entwickeln und verbessern möchte. Im Allgemeinen fallen Menschen unter eine von drei Kategorien der Coachability, wobei jede ihre eigenen Stärken und Schwächen hat:

RESISTENT

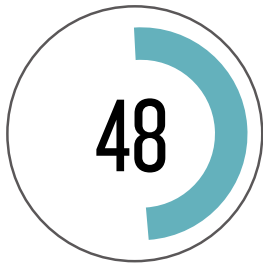
Wenn sie auf Feedback über schlechte Entscheidungen reagieren, neigen Personen, die gegen Feedback resistent sind, dazu, andere zu beschuldigen, die Verantwortung von sich zu weisen oder so zu tun, als sei ihnen das Feedback wichtig, ohne sich jedoch wirklich damit zu befassen. Solche Menschen sind aber gut darin, schwierige Entscheidungen zu treffen und zu ihnen zu stehen.

NEUTRAL

Menschen, die Feedback gegenüber als neutral beschrieben werden, erscheinen oft mässig aufnahmefähig für Feedback, können aber auch mit der Neigung kämpfen, auf schlechte Nachrichten schlecht zu reagieren. Solche Menschen neigen zu einer ausgeglichenen Einstellung zu Feedback, sie weisen es weder ganz zurück noch übernehmen sie die Verantwortung für alles.

EMPFÄNGLICH

Bei ihrer Reaktion auf Feedback über schlechte Entscheidungen neigen für Feedback empfängliche Personen dazu, ihre Fehler aufmerksam zu analysieren und um Rat zu bitten, wie sie bessere Entscheidungen treffen können. Es kann jedoch auch sein, dass solche Menschen die Schuld für die Fehler anderer auf sich nehmen.



AUFGESCHLOSSENHEIT GEGENÜBER FEEDBACK & COACHING | NEUTRAL

Der Coachability-Score von Herrn/Frau **Poole** weist darauf hin, dass er/sie im Allgemeinen neutral gegenüber Feedback und Coaching eingestellt ist.

BEDENKEN SIE: Wenn Sie sich darüber unterhalten, wie andere zu früheren Fehlern beigetragen haben, stellen Sie sicher, dass Sie Ihre eigenen Fehler zugeben. Wenn Sie Verantwortung für Ihre Fehler übernehmen, können Sie andere dazu ermuntern, dasselbe zu tun.

Betrachten Sie Ihre Emotionen, wenn Sie auf Feedback reagieren. Eine ausgeglichene, emotionale Reaktion kann anderen zeigen, dass Sie das Feedback ernst nehmen, ohne überzureagieren.

Überlegen Sie, wann Sie Feedback vermeiden oder abbiegen können, statt es vollständig zu berücksichtigen. Nehmen Sie sich Zeit, um darüber nachzudenken, wie Sie zu früheren Fehlern beigetragen haben, bevor Sie in neuen Situationen reagieren.

Denken Sie an Zeiten, an denen Sie aktiver an Feedback-Sitzungen hätten teilnehmen können. Nutzen Sie diese Chancen, Ihre Entscheidungsfindung zu verbessern, voll und ganz aus.