



# RISIKEN

## ENTGLEISUNGSTENDENZEN UND IN DER PERSÖNLICHKEIT VERANKERTE LEISTUNGSRISIKEN

---

**Bericht für:** Martina Mustermann

**ID:** HC580149

**Datum:** 12.4.2017





# EINLEITUNG

---

Der HoganLEAD 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 HoganLEAD 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.

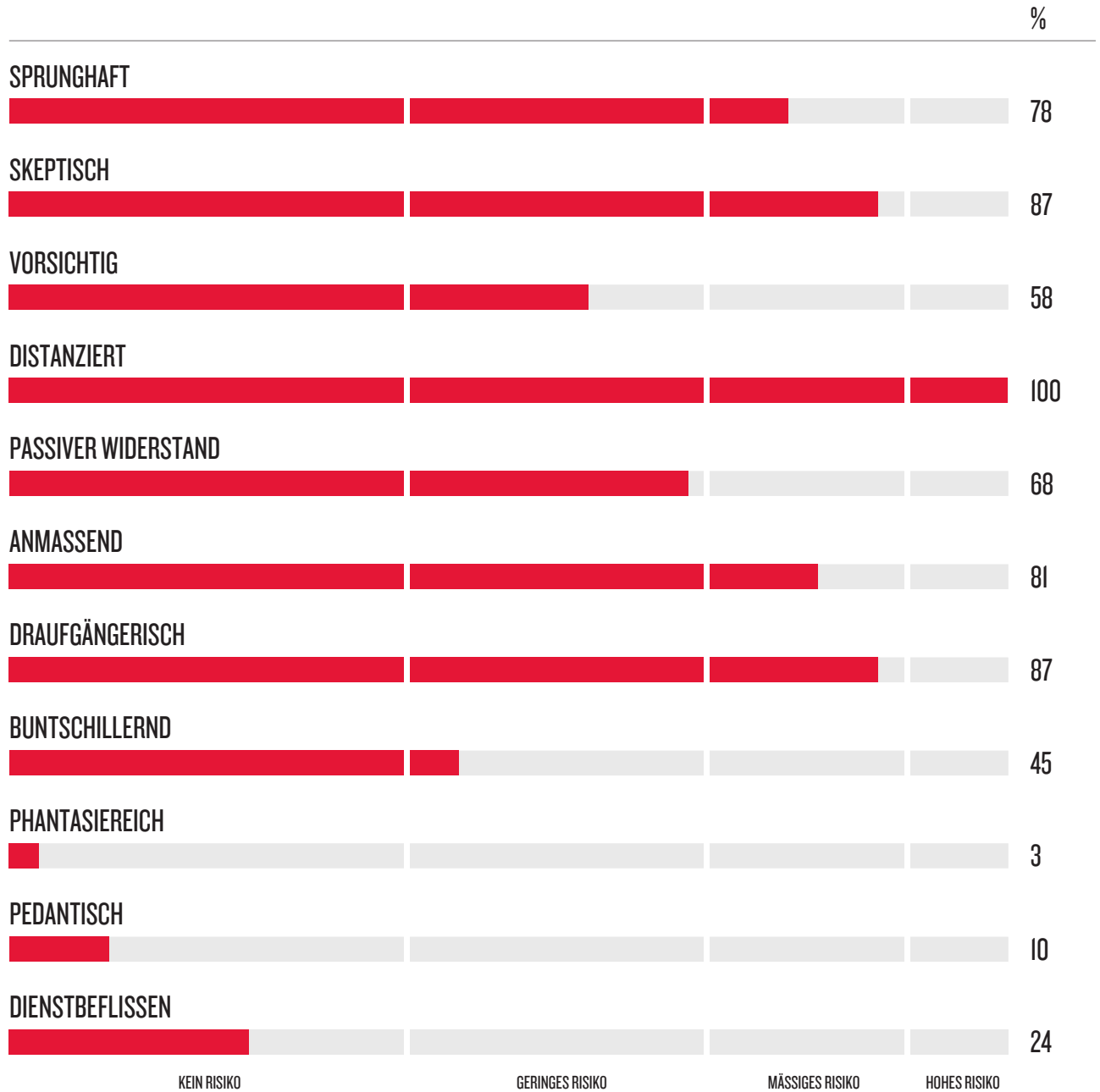
**Pedantisch** Betrifft Gewissenhaftigkeit, Perfektionismus und der Schwierigkeit, zufrieden gestellt werden zu können. Ergebnis: Neigt dazu, seinen Mitarbeitern Entscheidungsbefugnisse abzusprechen.

**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.



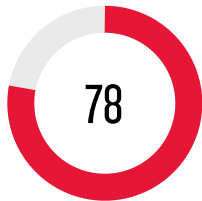
# DAS LEADERSHIP RISIKO PROFIL

## SKALEN



# SPRUNGHAF

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



## MÄSSIGES RISIKO

### DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

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

- Erscheinen aktiv und voller Energie, aber auch launisch und reizbar.
- Lassen sich leicht frustrieren und ärgern.
- Neigen dazu, bei Enttäuschungen ärgerlich zu werden.
- Neigen dazu, sich von Projekten oder Menschen enttäuschen zu lassen.
- Scheinen im Prinzip den Problemen anderer offen gegenüberzustehen.

### DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie packen neue Projekte mit Begeisterung und Energie an und sind in der Lage, in einem Unternehmen einen starken ersten Eindruck zu hinterlassen. Es kann jedoch sein, dass Sie schnell enttäuscht werden und dann Ihren Enthusiasmus verlieren. Ihre Stimmungsschwankungen können andere aus der Ruhe bringen, weil diese nicht wissen, wie Sie als Nächstes reagieren. Das schwächt möglicherweise Ihre Fähigkeit zur Führung von Mitarbeitern und mindert Ihren Einfluss als Teammitglied. Ihr Vorgesetzter sollte eigentlich Ihre Energie bewundern, kann aber überrascht sein, wenn Sie dazu neigen, mutlos zu werden und Projekte aufzugeben. Diese „Heiss-Kalt“-Tendenz steht vielleicht auch Ihrer Fähigkeit, Ihr Unternehmen strategisch in die richtige Richtung zu führen, im Wege.

### DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**GELASSENHEIT** Bei neuen Projekten wirken Sie auf Ihre Mitarbeiter enthusiastisch. Wenn Sie aber dann aufgeben, kann Ihr Enthusiasmus zu Fehlstarts führen und die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.

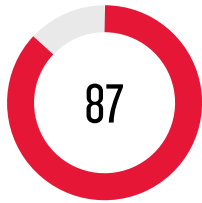
**FAIRNESS GEGENÜBER ANDEREN** Wenn Sie über Menschen frustriert oder von ihnen enttäuscht sind, neigen Sie möglicherweise dazu, diese Menschen fallen zu lassen, was dann zu einer Reihe gestörter zwischenmenschlicher Beziehungen führen kann.

**AUSDAUER** Unter Stress und Druck neigen Sie vielleicht dazu, sich bei Projekten entmutigen zu lassen und hören dann auf, daran zu arbeiten. Wenn das so wäre, könnten Sie damit in Ihrem Team Verwirrung über die eingeschlagene Richtung stiften.

# SKEPTISCH

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

---



## MÄSSIGES RISIKO

### DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

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

- Verstehen die Beweggründe anderer und kennen sich in firmeninternen Abläufen aus.
  - Neigen dazu, Kritik leicht zu persönlich zu nehmen.
  - Neigen dazu, nachtragend zu sein.
  - Gehen möglicherweise gerne auf Konfrontationskurs.
  - Sind als Mitarbeiter möglicherweise schwierig zu führen.
- 

### DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie sind gut darin, die Talente und Motive anderer richtig einzuschätzen und dies ist wahrscheinlich eine wertvolle Begabung für die Führung von Mitarbeitern. Mögliche Zweifel in Bezug auf die Absichten anderer könnte jedoch Ihr Vermögen beeinträchtigen, gute Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Ihre Mitmenschen könnten Sie als streitsüchtig ansehen und das Feedback, das Sie Ihren Mitarbeitern zukommen lassen, könnte sich zu sehr auf deren Fehler konzentrieren, was Ihre Effektivität in der Zusammenarbeit beeinträchtigen könnte. Ihre Geschäftsstrategie könnte zu sehr auf ein „worst case scenario“ abheben und aus diesem Blickwinkel planen Sie möglicherweise auch Ihre Karriere.

---

### DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**ANDERE BEEINFLUSSEN UND ÜBERZEUGEN** Sie erscheinen manchmal misstrauisch und verwenden vielleicht mehr Zeit darauf, über die Internas des Unternehmensgeschehens nachzudenken, als sich geschäftlichen Belangen zu widmen. Daher finden andere Personen Sie möglicherweise als nicht so umgänglich und es könnte schwierig für Sie werden, mit Ihnen zusammenzuarbeiten.

**AUFGESCHLOSSENHEIT GEGENÜBER IDEEN** Wenn man Ihnen neue Ideen oder Vorschläge unterbreitet, neigen Sie dazu Kritik oder Zweifel, oder vorgeschobene firmenpolitische Belange vorzubringen. Manchmal könnte dies den Anlass dafür geben, dass man Sie als widerwillig gegenüber neuen Ideen empfindet. Andere könnten Sie auch als Menschen ansehen, der eher Probleme identifiziert als nach Lösungen sucht.

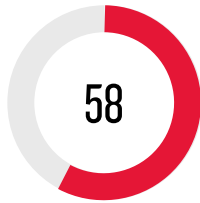
**OBJEKTIVITÄT** Gelegentlich erscheinen Sie als unflexibel und uneinsichtig. Dann könnte es sein, dass andere nicht erkennen, dass Sie für Ihre Ansichten Gründe haben, und dass Sie versuchen, objektiv zu sein und die Dinge aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

---

# 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.

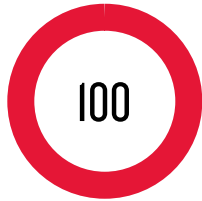
**HANDLUNGSORIENTIERUNG** Wenn Sie sich bemühen, Aufgaben zu Ende zu bringen, neigen Sie dazu, Fehler zu machen und anschließend unbeiirt weiterzuarbeiten.

**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.

---



**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.

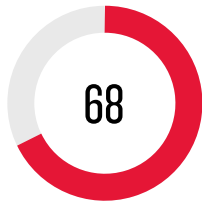




# PASSIVER WIDERSTAND

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

---



**GERINGES RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

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

- Erscheinen kooperativ und sind als Mitarbeiter gut zu führen.
  - Respektieren die Vorschriften des Unternehmens.
  - Sind geduldig, auch wenn sie unterbrochen werden.
  - Unterstützen andere, wenn diese in Verzug geraten.
  - Unterstützen ihr Führungsteam.
- 

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Ihre Ergebnisse in dieser Dimension deuten darauf hin, dass Sie kooperativ sind, eine positive Einstellung haben und dass Sie die Fähigkeit besitzen, Mitarbeiter zu führen und sie bei Ihrer Entwicklung zu unterstützen. Sie arbeiten gut mit einer Vielzahl von Vorgesetzten zusammen und reagieren positiv auf Feedback. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

---

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**FÖRDERN VON TEAMARBEIT** Sie sind gerne hilfsbereit und verstehen, wie wichtig es ist, gemeinsam auf Ziele hinarbeiten und Dinge zu Ende zu bringen.

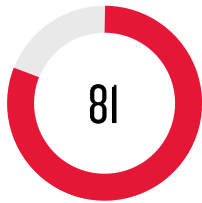
**KOOPERATION UND FRISTGERECHTE ERGEBNISSE** Ihre Mitarbeiter schätzen Ihre Bemühungen, Verpflichtungen nachzukommen und Ergebnisse rechtzeitig zu liefern.

**VERTRAUENSBIILDUNG** Ihr Bestreben, Verpflichtungen einzuhalten und Ihre Bereitschaft, offen Ihre Meinung zu sagen, macht Sie zu einer vertrauenswürdigen und zuverlässigen Führungskraft.

# ANMASSEND

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

---



## MÄSSIGES RISIKO

### DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

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

- Haben ein grosses Selbstbewusstsein im Umgang mit anderen, sie erscheinen dynamisch und furchtlos.
  - Erwarten mit Respekt behandelt zu werden.
  - Ergreifen die Initiative und bemühen sich um Führungspositionen.
  - Werben öffentlich für ihr Programm.
  - Bemühen sich eventuell beim Suchen nach Lösungen oder dem Lösen von Problemen nicht um die Beiträge anderer.
- 

### DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Ihr Selbstbewusstsein im Umgang mit anderen fördert Ihre Bemühungen, eine Führungsposition in Ihrem Unternehmen zu bekommen. Ihre tatkräftige Einstellung dürfte für Beliebtheit bei Ihrem Vorgesetzten sorgen, Sie unterstützen gerne Mitarbeiter und Sie freuen sich an deren Erfolg. Desgleichen bemühen Sie sich auch gerne um Führungspositionen in Teams. Sie sind optimistisch und steuern aktiv die Entwicklung Ihrer beruflichen Karriere. Ausserdem haben Sie gute Ideen für die zukünftige Entwicklung Ihrer Firma und man sieht Sie als visionär an. Gleichzeitig ignorieren Sie aber möglicherweise negatives Feedback und lernen nicht so leicht aus Ihren Fehlern.

---

### DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**PERSPEKTIVEN ERKENNEN** Sie stehen sehr selbstbewusst zu Ihren Überzeugungen und sind vielleicht an der Meinung anderer nicht interessiert. Deshalb entgehen Ihnen möglicherweise wichtige Informationen und Ideen.

**PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG** Obgleich Sie für andere Ideen offen sind, kann es sein, dass Sie Feedback in Bezug auf wichtige Themen und Wertvorstellungen nicht offen gegenüberstehen. Ausserdem kann es sein, dass Sie kein Feedback über Ihre Arbeitsergebnisse und Ihre Leistung hören wollen.

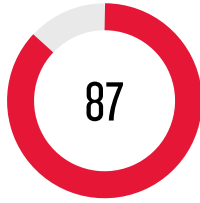
**AUF RESULTATE DRÄNGEN** Ihr Selbstvertrauen und Ihre Bereitschaft, schwierige Aufgaben zu übernehmen, werden geschätzt. Sie könnten jedoch manchmal zu fordernd und eher aufgabenorientiert als mitarbeiterorientiert wirken.

---

# DRAUFGÄNGERISCH

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

---



**MÄSSIGES RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

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

**Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:**

- Erscheinen clever, liebenswürdig und abenteuerlustig.
  - Treiben die Dinge auf die Spitze.
  - Haben keine Furcht vor Risiken.
  - Machen sich über in der Vergangenheit gemachte Fehler keine grossen Gedanken.
  - Neigen zur Ungeduld und langweilen sich leicht.
- 

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie haben ein gewinnendes aber auch ein etwas unberechenbares Wesen, dennoch sind andere Menschen gerne in Ihrer Gesellschaft. Da Sie jedoch keinerlei Furcht vor Fehlschlägen haben, treiben Sie die Dinge gerne auf die Spitze. Andere Menschen in Ihrem Unternehmen sind vielleicht nicht so risikofreudig. Obwohl Sie sich vielleicht nicht allzu viele Gedanken über Ihre Fehler machen, verfolgen andere Personen diese schon und dies könnte mit der Zeit Ihre Glaubwürdigkeit untergraben. Ausserdem ist es möglich, dass Sie zu riskante Karriere - und Geschäftsstrategien entwickeln.

---

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**ENTSCHEIDUNGSQUALITÄT** Weil Sie ziemlich sorglos sind treffen Sie wahrscheinlich Entscheidungen, ohne sich mit anderen zu beraten.

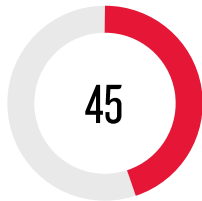
**EINGEHEN VON RISIKEN** Sie finden es in Ordnung, mit Herausforderungen und Entscheidungen konfrontiert zu werden, die unter Risiko und Ungewissheit stattfinden.

**AUS ERFAHRUNG LERNEN** Sie könnten Fehler übersehen oder über sie hinweggehen, die wichtige Hinweise für die Entwicklung Ihrer Karriere geben könnten.

# BUNTSCHILLERND

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

---



**GERINGES RISIKO**

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

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

- Erscheinen schlicht und verhalten sich angemessen im Umgang mit anderen.
  - Sind nicht darum bemüht, im Rampenlicht zu stehen.
  - Unterstützen die Leistung anderer.
  - Lassen sich gut führen.
  - Nehmen sich selbst nicht zu ernst.
- 

## DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie brauchen nicht im Mittelpunkt zu stehen und lassen lieber Taten für sich sprechen. Sie führen eher unterschwellig und teilen Erfolge mit Ihrem Team. Sie müssten mit einer Vielzahl von Vorgesetzten gut zusammenarbeiten können, denn Ihre Bereitschaft zu loben wird geschätzt. Es kann jedoch sein, dass Ihre Karriere nicht so schnell voranschreitet, wie sie aufgrund Ihrer Fähigkeiten voranschreiten könnte, weil Sie zögern, sich selbst stärker in den Vordergrund zu spielen. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

---

## DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

**ERFOLG FEIERN** Sie scheinen bereit zu sein, Ihre Mitarbeiter zu unterstützen und nicht mit ihnen in Wettbewerb zu treten. Noch wichtiger ist, dass Sie die Bereitschaft haben, Erfolge mit ihnen zu teilen.

**MORAL ENTWICKELN** Aufgrund Ihrer persönlichen Bescheidenheit zögern Sie eventuell, die Leistungen Ihres Teams zu präsentieren. Ihre Mitarbeiter können aber nur dann mit mehr Aufmerksamkeit rechnen, wenn Sie ihre Leistungen fördern und herausstellen.

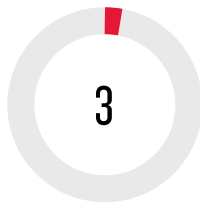
**SELBSTENTWICKLUNG** Es kann sein, dass Sie Entwicklungsmöglichkeiten für sich und Ihre Mitarbeiter nicht aktiv genug wahrnehmen. Wenn Sie nicht lernen, Entwicklungsmöglichkeiten für Ihr Team zu konstruieren, dann wird dessen Leistungsfähigkeit abnehmen. Fortschritt ist lernabhängig und Sie sind dafür verantwortlich, die richtigen Mittel zur Weiterentwicklung Ihres Teams zu finden.

---

# 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.

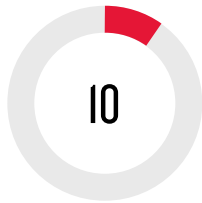
**KREATIVITÄT** Sie sollten in der Lage sein, praktische Lösungen anzubieten, auch wenn Sie unter Druck stehen. Ausserdem sind Sie eine gute Bezugsquelle, wenn es darum geht, die Praktikabilität neuer Ideen und Initiativen zu überprüfen.

**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.

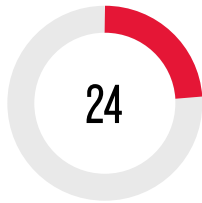
**ANPASSUNGSFÄHIGKEIT** Sie sind in der Lage, sich wechselnden Umständen und Prioritäten anzupassen.

**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.

---



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 - MÄSSIGES 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 - MÄSSIGES 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

---

## 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.

## ANMASSEND - MÄSSIGES RISIKO

- Setzen Sie Ihre Erwartungen herunter, dass Sie eine Sonderbehandlung erhalten könnten und gestehen Sie anderen das Lob zu, das ihnen zusteht. Dies wird beim Aufbau und Zusammenhalt des Teams helfen, das Sie zum Erreichen Ihrer Ziele brauchen.
- Da es Ihnen schwer fällt, negatives Feedback zu akzeptieren, sollten Sie auf Feedback von Ihren Freunden und Ihrer Familie achten. Diese kennen Sie gut genug, um Ihnen hilfreiche Ratschläge erteilen zu können. Darüber hinaus besteht kein Konkurrenzverhältnis zu Ihnen, so dass das Feedback gewöhnlich gut gemeint ist.
- Sie üben einen starken Einfluss aus und sind eine Quelle von Kraft und Energie, Sie können andere einschüchtern, ohne dies zu beabsichtigen. Seien Sie sich dieser Eigenschaft bewusst und halten Sie sie im Zaum.
- Bauen Sie keine Konkurrenz zu Ihren Mitarbeitern oder Kollegen auf. Denken Sie daran, dass sich die echte Konkurrenz ausserhalb des Unternehmens befindet.
- Sie haben das nötige Selbstvertrauen und die nötige Energie, um Dinge in die Wege zu leiten. Schwierigkeiten und Feindseligkeit machen Sie nur noch entschlossener. Es werden ohne Ihre Art von Entschlossenheit und Motivation in der Welt nur sehr wenige Dinge von Bedeutung geschaffen.

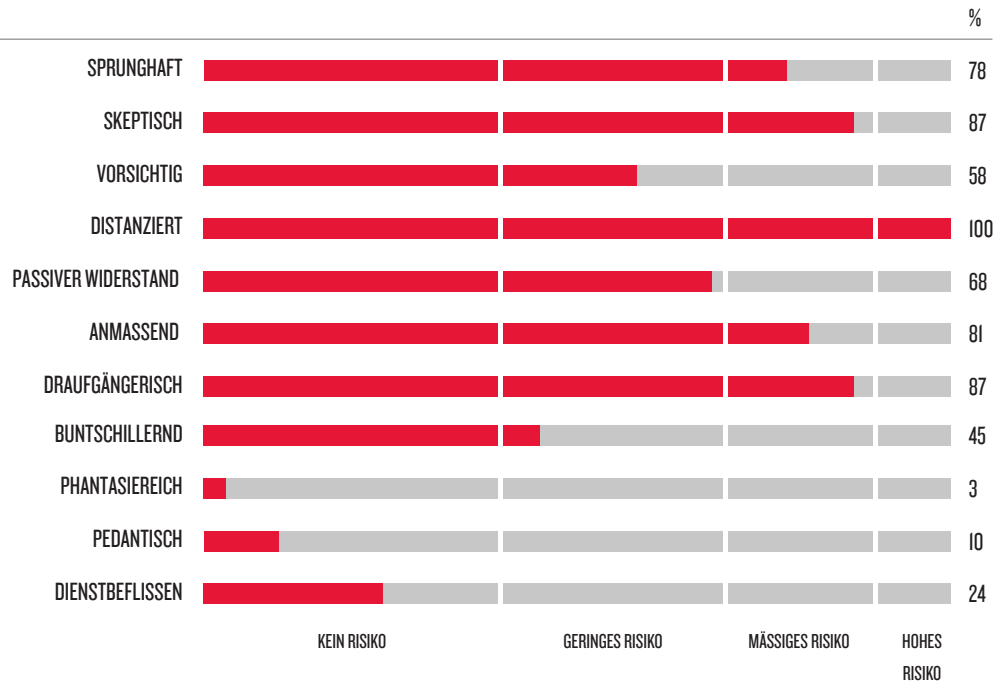
# EMPFEHLUNGEN FÜR IHRE ENTWICKLUNG

---

## DRAUFGÄNGERISCH - MÄSSIGES RISIKO

- Andere könnten annehmen, dass Sie nur Ihr eigenes Programm verfolgen und nicht darüber nachdenken, welche Auswirkungen Ihre Entscheidungen auf sie haben könnte. Infolgedessen könnten sie u.U. genauso widerwillig ein Engagement für Sie eingehen, wie Sie dies umgekehrt auch zu tun scheinen. Sie müssen daher vorsichtig sein und alle Ihre gutgläubig gegebenen Versprechen einhalten.
- Wenn Sie merken, dass gewisse Umstände die Rahmenbedingungen verändert haben, unter denen Sie ein Versprechen gegeben haben, dann besprechen Sie das mit der Person, der Sie das Versprechen gegeben haben – anstatt einfach nur weiter Ihrem Geschäft nachzugehen.
- Sie neigen dazu, eine höhere Risikotoleranz als die meisten Menschen zu haben. Seien Sie sich deshalb darüber im Klaren, dass nicht jeder so aussergewöhnlich ist, wie Sie zu sein scheinen.
- Sie haben andere möglicherweise enttäuscht, indem Sie Versprechen nicht gehalten haben. Sie müssen Ihre Fehler eingestehen und wieder gut machen – anstatt zu versuchen, die Situation einfach nur zu erklären.
- In Hochform sind Sie charmant, spontan und unterhaltsam. Sie passen sich veränderten Umständen schnell an, können mit Mehrdeutigkeit gut umgehen, bringen im Umgang mit anderen eine positive Energie ein und man ist gerne mit Ihnen zusammen.

# SKALEN



## Unterskalen

### Sprunghaft



### Anmassend



### Pedantisch



### Skeptisch



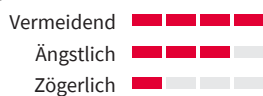
### Draufgängerisch



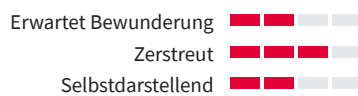
### Dienstbeflissen



### Vorsichtig



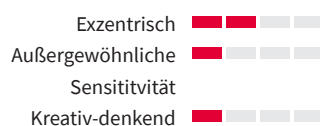
### Buntschillernd



### Distanziert



### Phantasie reich



### Passiver Widerstand

