

- SELECT
- DEVELOP
- LEAD

HOGANLEAD

RISIKEN

ENTGLEISUNGSTENDENZEN UND IN DER PERSÖNLICHKEIT VERANKERTE LEISTUNGSRISIKEN

Bericht für: Martina Mustermann

ID: HC106694

Datum: 10. Oktober 2013





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.

Alles, was Ihre Fähigkeit beeinträchtigt, ein Team aufzubauen, behindert auch Ihre Leistung als Führungskraft.

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.

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).



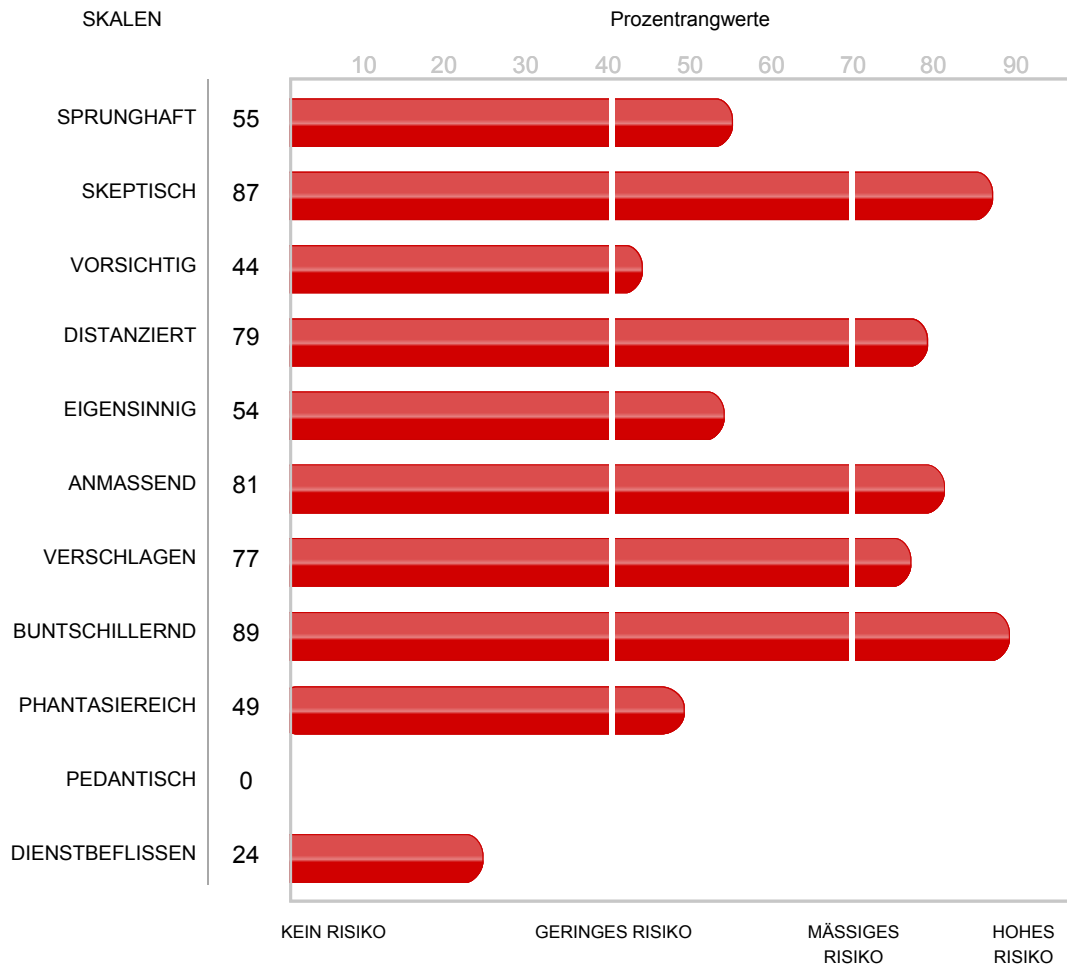
DIMENSIONEN

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.
Eigensinnig	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.
Verschlagen	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 abzuspochen.
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.



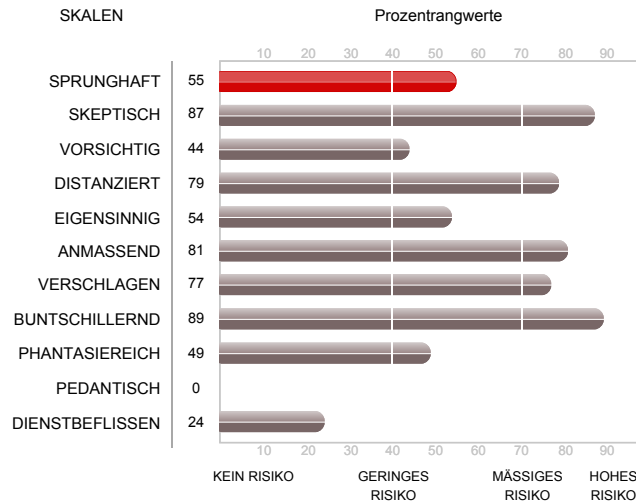
DAS LEADERSHIP RISIKO PROFIL





SPRUNGHAF

Mögliches Problem: Überhöhter Enthusiasmus in Bezug auf Menschen und Projekte, mit daran anschliessender Enttäuschung.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Sie wurden auf dieser Skala in der ZONE MIT GERINGEM RISIKO eingestuft. Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:

- Scheinen üblicherweise gut gelaunt zu sein.
- Meistern Frustrationen, ohne sich aufzuregen.
- Können sehr enthusiastisch sein.
- Sind in Notsituationen üblicherweise ruhig und gefasst.
- Ärgern sich selten über andere.

DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Ihre gefestigte und ausgeglichene Art stärkt Ihre Fähigkeit, menschliche Beziehungen aufrechtzuerhalten und andere zu führen. Ihre Ausgeglichenheit sollte Ihnen auch in stressiger Umgebung eine Hilfe sein. Ihr Optimismus und Ihre emotionale Reife sollten Ihre Fähigkeit unterstützen, Ihre Karriere zu steuern, die Unterstützung anderer zu gewinnen und diese zu motivieren, bessere Leistungen zu erbringen. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

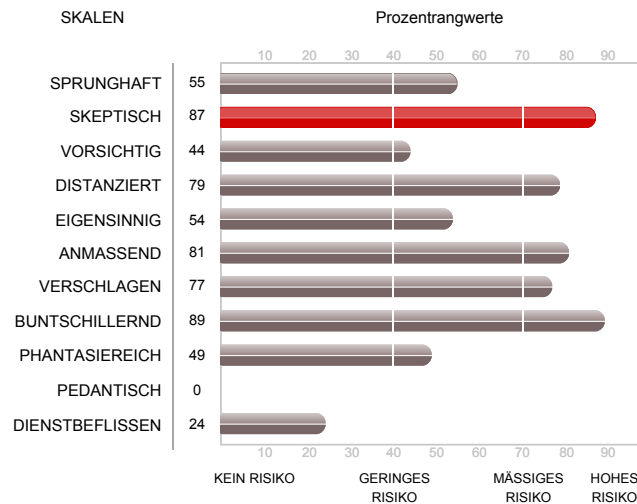
DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

- **GELASSENHEIT** : Ihr Team schätzt Ihr ausgeglichenes Temperament, Ihre Berechenbarkeit, Ihren beruhigenden Einfluss in unterschiedlichsten Situationen sowie Ihr Bestreben, Ihren Bereich auch unter Stress zusammenzuhalten.
- **FAIRNESS GEGENÜBER ANDEREN** : Als Führungskraft neigen Sie nicht dazu, Ihre Mitarbeiter zu entmutigen. Diese schätzen den unparteiischen Umgang, den Sie ihnen gegenüber pflegen.
- **AUSDAUER** : Als Führungskraft schätzen Ihre Mitarbeiter Ihre Hartnäckigkeit und Ihre Fähigkeit, Projekte trotz Frust, Hindernissen und Problemen zu Ende zu führen. Es ist unwahrscheinlich, dass Sie aufgeben, wenn es „hart auf hart“ kommt; stattdessen arbeiten Sie, bis die Aufgabe gelöst ist.



SKEPTISCH

Mögliches Problem: Fehlende soziale Einsicht, aber zynisch und übermässig sensibel bei Kritik.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Sie wurden auf dieser Skala in der ZONE MIT GEMÄSSIGTEM 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.



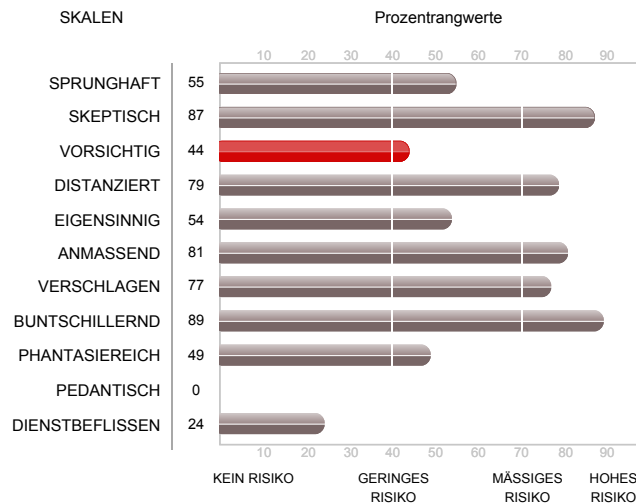
DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

- **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

Mögliches Problem: Ist übermässig betroffen, wenn Kritik an ihm geübt wird.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Sie wurden auf dieser Skala in der ZONE MIT GERINGEM 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.

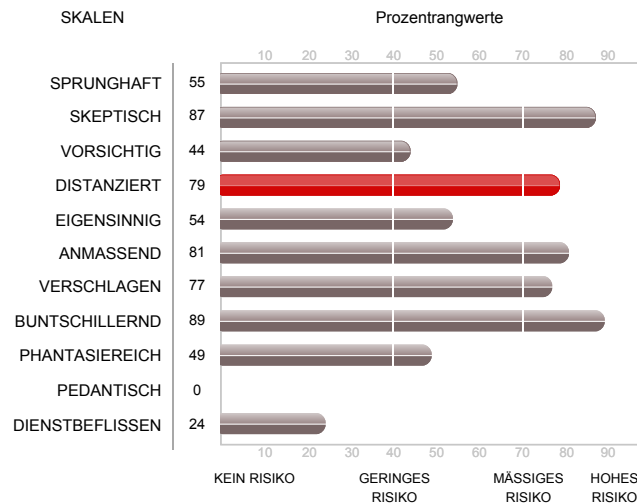
DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

- **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

Mögliches Problem: Mangelndes Interesse bzw. mangelndes Gespür für die Gefühle anderer.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Sie wurden auf dieser Skala in der ZONE MIT GEMÄSSIGTEM RISIKO eingestuft. Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:

- Erscheinen als unabhängig, hart, reserviert und distanziert.
- Neigen dazu zu handeln, ohne es vorher mit anderen zu besprechen.
- Können Feedback falsch verstehen.
- Erscheinen steif und unzugänglich im Umgang mit Fremden.
- Vertragen Kritik und Druck ohne Probleme.

DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie sind nicht dünnhäutig und ertragen Konflikte und Kritik besser als die meisten anderen Leute. Das könnte jedoch auch so aussehen, als ob Ihnen die Probleme anderer Menschen egal sind. Falls dem so ist, beeinträchtigt dies Ihre Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen und Mitarbeiter zu führen. Ihre Vorgesetzten und Mitarbeiter schätzen Sie möglicherweise als schwer durchschaubar ein und sie wissen vielleicht nicht, woran sie bei Ihnen sind. Ausserdem hören Sie unter Druck und Belastung wahrscheinlich auf, sich mit ihnen auszutauschen und lassen so Ihre Mitarbeiter über Ihre Wünsche im Unklaren.

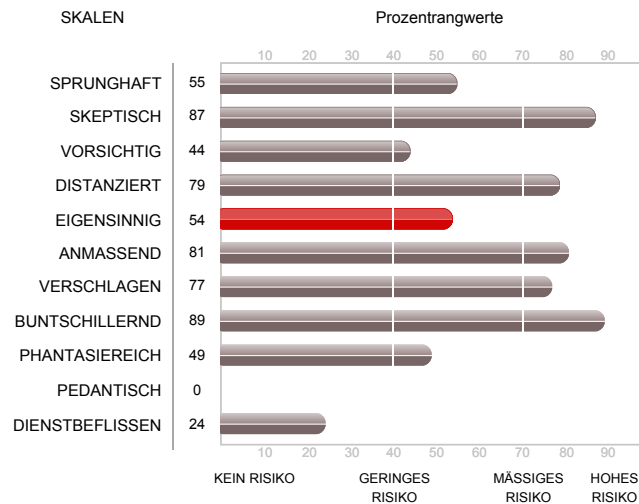
DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

- **ANDERE MOTIVIEREN** : Ihre direkte und aufrichtige Art kommt manchmal zu unverblümt und direkt an und könnte deshalb Ihre Mitarbeiter ihrer Motivation berauben.
- **AUFBAU VON BEZIEHUNGEN** : Unter Stress könnten Sie in sich selbst versunken und unnahbar wirken, was Beziehungen belastet.
- **ZUGÄNGLICHKEIT** : Es kann sein, dass Sie unter Druck nicht so leicht zugänglich sind. Wenn es „hart auf hart“ kommt, könnte man Sie deshalb als eine „abwesende Führungskraft“ wahrnehmen, obwohl Sie Ihrer eigenen Meinung nach voll und ganz bei der Sache sind.



EIGENSINNIG

Mögliches Problem: Charmant, aber unabhängig, stur und schwer zu führen und zu entwickeln.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Sie wurden auf dieser Skala in der ZONE MIT GERINGEM 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.

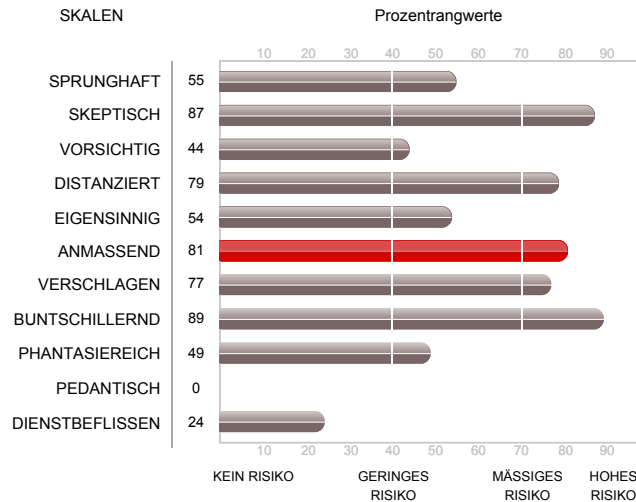
DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

- **FÖRDERN VON TEAMARBEIT** : Sie sind gerne hilfsbereit und verstehen, wie wichtig es ist, gemeinsam auf Ziele hinzuarbeiten und Dinge zu Ende zu bringen.
- **KOOPERATION UND FRISTGERECHTE ERGEBNISSE** : Ihre Mitarbeiter schätzen Ihre Bemühungen, Verpflichtungen nachzukommen und Ergebnisse rechtzeitig zu liefern.
- **VERTRAUENSBILDUNG** : Ihr Bestreben, Verpflichtungen einzuhalten und Ihre Bereitschaft, offen Ihre Meinung zu sagen, macht Sie zu einer vertrauenswürdigen und zuverlässigen Führungskraft.



ANMASSEND

Mögliches Problem: Übertriebene Vorstellung bezüglich der eigenen Kompetenz und ein übertriebenes Selbstwertgefühl.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Sie wurden auf dieser Skala in der ZONE MIT GEMÄSSIGTEM 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.



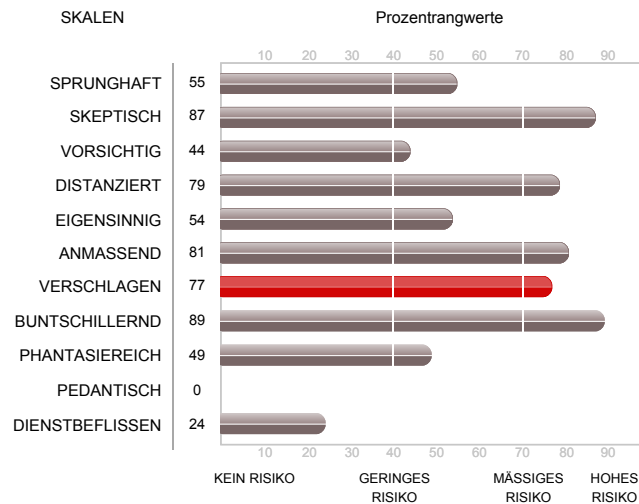
DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

- **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.



VERSCHLAGEN

Mögliches Problem: Fehlender Charme, zu risikofreudig und auf der Suche nach Aufregung und Sensation.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Sie wurden auf dieser Skala in der ZONE MIT GEMÄSSIGTEM 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.

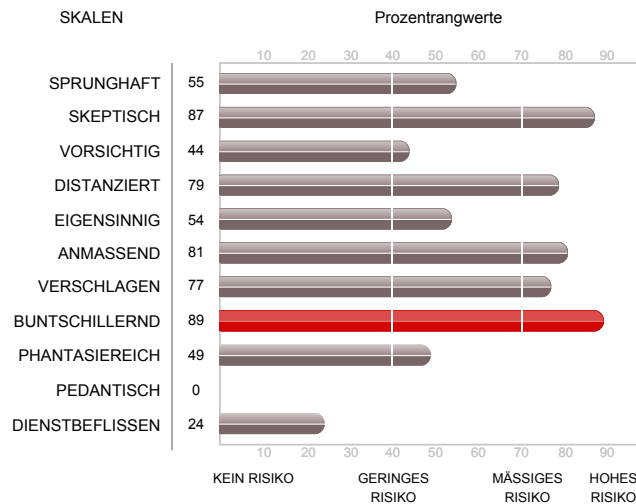
DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

- **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

Mögliches Problem: Liebt dramatische Auftritte, hat ein zu einnehmendes Wesen, ist geltungssüchtig.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Sie wurden auf dieser Skala in der ZONE MIT GEMÄSSIGTEM RISIKO eingestuft. Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:

- Erscheinen klug, interessant und ausdrucksstark.
- Hinterlassen einen starken ersten Eindruck.
- Scheinen nicht an Details interessiert zu sein.
- Scheinen zum Flirten bereit und für Spass immer zu haben zu sein.
- Mögen Führungspositionen.

DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Sie sind ein redseliger und interessanter Mensch, der sich in der Öffentlichkeit gut darstellt. In Teams treten Sie hervor, doch Sie hören anderen vielleicht nicht richtig zu. In der Entwicklung von Mitarbeitern sind Sie vielleicht manchmal etwas übereilt beim Erteilen von Ratschlägen. Man findet, dass Sie ein einnehmendes Wesen haben und dass sie umgänglich sind, Sie sollten jedoch Ihre Konzentration vermehrt anderen Dingen zuwenden und Projekte nicht immer bis ins Detail zur Erledigung bringen. Denn falls dem so ist, belasten Sie damit Ihr Team um so mehr.

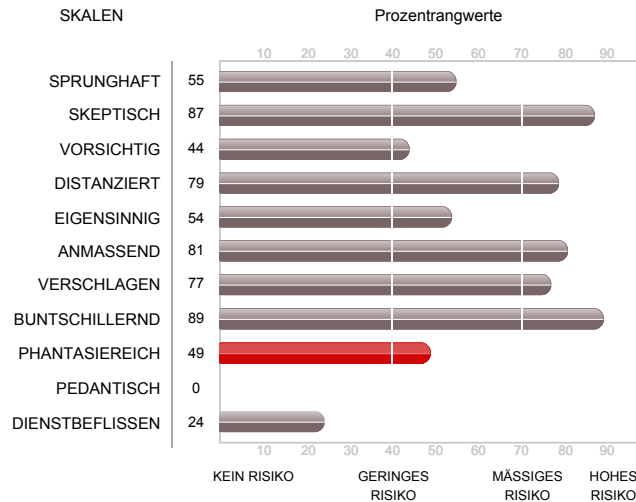
DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

- **ERFOLG FEIERN** : Sie mögen die Anerkennung, die Ihnen auf Grund Ihrer Position als Führungskraft zuteil wird, Sie sollten aber die Anerkennung auch teilen. Stellen Sie die Leistungen Ihres Teams heraus, ganz gleich ob diese gross oder klein sind.
- **MORAL ENTWICKELN** : Moral und Engagement Ihrer Mitarbeiter wird in dem Mass gesteigert, wie Sie ihnen Gelegenheit geben, ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen.
- **SELBSTENTWICKLUNG** : Sie sollten Verständnis für die Entwicklungsbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter und Ihrer selbst haben. Obgleich Sie auf andere interessant und positiv wirken, müssen Sie auf lange Sicht Ihren Management - Horizont erweitern, d.h., Sie müssen lernen zuzuhören, Lob zu teilen und anderen auch erlauben, Verantwortung zu übernehmen.



PHANTASIEREICH

Mögliches Problem: Denkt und handelt auf interessante, zu ungewöhnliche und sogar exzentrische Art und Weise.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Sie wurden auf dieser Skala in der ZONE MIT GERINGEM RISIKO eingestuft. Führungskräfte mit ähnlichen Bewertungen:

- Treffen vernünftige Entscheidungen.
- Kommunizieren klar und verständlich.
- Haben vernünftige kreative Ideen.
- Verhalten sich angemessen im Umgang mit anderen.

DIE BEDEUTUNG FÜR IHREN FÜHRUNGSSTIL

Ihre Mitarbeiter werden zu schätzen wissen, dass Sie sich praktisch verhalten, auf dem Boden der Tatsachen bleiben und es vorziehen, Überraschungen und Krisen auf ein Minimum zu beschränken. Ihre Ratschläge an Kollegen sind vernünftig und praktisch. Sie sind nicht unbedingt ein strategischer Visionär, sollten aber trotzdem bei der Mehrheit Ihrer Vorgesetzten beliebt sein, weil Sie besonnen und verlässlich sind. Sie planen Ihre Karriere auf vernünftige Weise. Sie haben bezüglich Ihrer Führungsfähigkeit in diesem Bereich keine Entwicklungsdefizite.

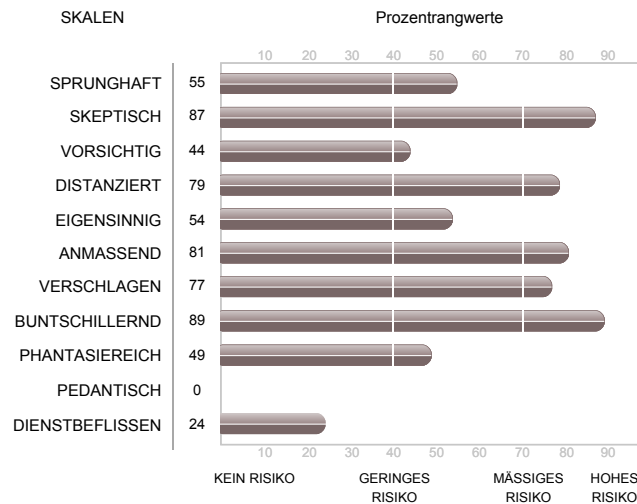
DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

- **KLARE ANWEISUNGEN GEBEN** : Sie sollten unter allen Umständen klar und deutlich kommunizieren.
- **KREATIVITÄT** : Sie sollten in der Lage sein, vernünftige Problemlösungen anzubieten, auch wenn Sie unter Druck stehen. Ausserdem sind Sie eine gute Bezugsquelle zur Einschätzung der Durchführbarkeit neuer Ideen.
- **FOKUS HALTEN** : Sie sollten in der Lage sein, Ihre Konzentration auf wichtige Probleme und Fragestellungen aufrechtzuerhalten, auch wenn Sie von allen Seiten abgelenkt werden.



PEDANTISCH

Mögliches Problem: Zu gewissenhaft, perfektionistisch und eifrig mit der Kritik an anderen.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Sie wurden auf dieser Skala in der ZONE OHNE 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.

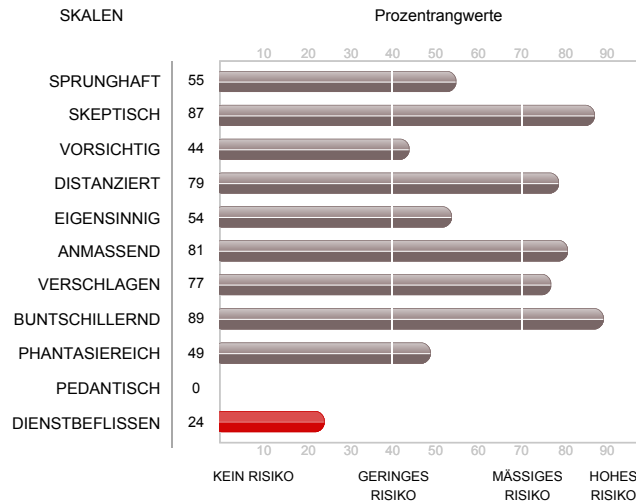
DIE ANALYSE IHRER FÄHIGKEITEN

- **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

Mögliches Problem: Strebt nach allseitiger Beliebtheit und handelt nur widerwillig entsprechend der eigenen Entscheidung.



DIE BEDEUTUNG FÜR IHR VERHALTEN

Sie wurden auf dieser Skala in der ZONE OHNE 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.

SKEPTISCH

- 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.

DISTANZIERT

- 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

- 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.

VERSCHLAGEN

- 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.



BUNTSCHILLERND

- Wahrscheinlich lassen Sie Ihren Gefühlen freien Lauf, um Ihre Sichtweise zum Ausdruck zu bringen. Es gibt bessere Möglichkeiten, die eigne Ansicht zum Ausdruck zu bringen, zumal wiederholte Gefühlsausbrüche andere verärgern können.
- Üben Sie sich im aktiven Zuhören – unterbrechen Sie nicht. Wenn Ihr Gegenüber fertig ist, versuchen Sie, das Gesagte zu wiederholen, um damit zu zeigen, dass Sie zugehört haben. Dies steigert Ihre Glaubwürdigkeit und stellt Ihren Respekt für die Meinung anderer unter Beweis.
- Hüten Sie sich davor, Aktivität mit Produktivität zu verwechseln und vergeuden Sie nicht die Zeit anderer mit unnötigen Meetings.
- In Hochform sind Sie ein faszinierender und anregender Mensch, der mehrere Dinge gleichzeitig machen kann und der andere dazu bringen kann, Ihre Ideen umzusetzen und zu verkaufen.